

العلاقة ما بين تكامل إدارة الموارد البشرية وممارسات إدارة سلسلة التوريد وأثرها على الأداء المؤسسي

-دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الكيميائية الأردنية-

إعداد

شروق أحمد عواد الحياري

المشرف الرئيسي

د.مروان محمد عبد النسور

(أستاذ دكتور)

اسم المشرف المشارك

د.محمد عبد الرزاق أبو رمان

(أستاذ مساعد)

قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات درجة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال

كلية الدراسات العليا في جامعة البلقاء التطبيقية

السلط- الأردن

2، آذار، 2014

﴿وَقُلِ اعْمَلُواْ فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ﴾

التوبة ﴿١٠٥﴾

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها (**العلاقة ما بين تكامل إدارة الموارد البشرية وممارسات إدارة سلسلة التوريد وأثرها على الأداء المؤسسي "دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الكيميائية الأردنية"**) **وأجيزت** بتاريخ 2014/3/2

أعضاء لجنة المناقشة	التوقيع
أ.د.مروان محمد عبد النسور، رئيساً أستاذ دكتور ، (إدارة الإنتاج والعمليات)	....
د.محمد عبد الرزاق أبو رمان ، مشرفاً مشاركاً أستاذ مساعد، (إدارة الموارد البشرية)	....
د.هيثم حمود الشبلي، عضواً أستاذ مشارك، نظم المعلومات الإدارية	....
د.خليل أحمد الحياري، عضواً أستاذ مساعد، إدارة المشاريع الصغيرة والمتوسطة	....
د.محمد مفضي الكساسبة، عضواً (ممتحن خارجي) أستاذ مشارك، إدارة الأعمال-إعادة هندسة عمليات الأعمال، جامعة عمان العربية	....

تعهد وإقرار

أنا الطالبة (**شروق أحمد عواد الحياري**) الموقعة أدناه اقر بان جميع المعلومات الـــواردة فـــي رسالة الماجستير بعنوان (**العلاقة ما بين تكامل إدارة الموارد البـــشرية وممارســـات إدارة سلـــسلة التوريد وأثرها على الأداء المؤسسي"دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الكيميائية الأردنيـــة"**) بإشراف (**الأستاذ الدكتور مروان النسور**) و (**الدكتور محمد أبو رمان**) من إنتاجي الشخصي خـــلال دراستي في جامعة البلقاء التطبيقية وأتحمل كافة المسؤوليات المترتبة على ذلك في حال ثبوت عكـــس ذلك. كما وأفوض الجامعة حق تصوير الرسالة كلياً أو جزئياً وذلك لغايات البحث العلمي والتبادل مع المؤسسات التعليمية والبحثية والجامعات.

الاسم: شروق أحمد عواد الحياري

التوقيع:

الإهداء

إلى من غمرتني بحبها وحنانها......

إلى رمز التضحية والحنان......

إلى التي لم تبخل علي بدعاء......

إلى رمز الحب والوفاء.....

والدتي

إلى من علمني أن أجعل من القلم والكتاب رفيقي.....

إلى من يسكن القلب والروح.....

إلى الحاضر والمستقبل......

والدي

إلى الحب....كل الحب

حمـــزة الغالي ووالديه

إلى إخواني وأخواتي وكافة الأهل والأصدقاء

إلى من مهدوا الطريق أمامي للوصول إلى ذروة العلم

أهدي عملي هذا

شروق الحياري

الشكر والتقدير

أشكر الله عز وجل الذي ألهمني وساعدني على إنجاز هذه الرسالة .

ثم أتوجه بخالص الشكر والامتنان العميق إلى عميد كليـــة الدراســـات العليـــا الأســـتاذ الدكتور ناصر كلوب وعميد كلية عمان الجامعية والأساتذة الأفاضـــل فـــي جامعـــة البلقـــاء التطبيقية، لما بذلوه من جهد مخلص، وما قدموه من فائدة وعلم ومعرفة وحرصهم الدائم على متابعة وتوجيه الطلبة لما يحقق لهم التقدم في النواحي العلمية والعملية وبعث الأمل لمـــستقبل مشرق بإذن الله.

وأخص بالشكر والتقدير للأستاذ الدكتور مروان النسور المشرف الرئيسي علـــى هـــذه الرسالة لما قدمه لي من دعم وتوجيه وما بذله من جهد دون كلل أو ملل في متابعتي لإنجـــاز هذه الرسالة والدكتور محمد أبو رمان مشرفاً مشاركاً وما أضاف لي من ذروة العلم وما قدّمه لي من العون والمساعدة دوماً طوال الوقت دون أي عناء، كمـــا وأتوجـــه بخـــالص الـــشكر والإمتنان إلى الدكتور خليف الطراونة، وكل الشكر والتقدير إلى خالتي العزيزة إيمان الحياري (أستاذة حقوق في جامعة عمان الأهلية) لما وهبتني إياه من وقتها الثمين في العلم والمـــشورة الصادقة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساعدني طيلة فترة دراستي من أصدقاء وصـــديقات، وزملاء وزميلات في إنجاز هذا الجهد لإخراجه إلى النور.

الباحثة

شروق الحياري

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق



ملخص

العلاقة ما بين تكامل إدارة الموارد البشرية وممارسات إدارة سلسلة التوريد وأثرها على الأداء المؤسسي

"دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الكيميائية الأردنية"

إعداد

شروق أحمد الحياري

المشرف

الدكتور مروان النسور

(أستاذ دكتور)

المشرف المشارك

الدكتور محمد أبو رمان

(أستاذ مساعد)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة ما بين تكامل إدارة الموارد البشرية وممارسات إدارة سلسلة التوريد وأثرها على الأداء المؤسسي في الشركات الصناعية الكيميائية الأردنية. وقد تكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في الشركات الصناعية الكيميائية الأردنية في محافظة البلقاء حيث بلغ عددهم (156) فرداً في إدارة الموارد البشرية وإدارة سلسلة التوريد، وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

1. أثبتت الدراسة بأن هناك علاقة ما بين وظائف إدارة الموارد البشرية وممارسات إدارة سلسلة التوريد، حيث أن عملية تقييم أداء العاملين ترتبط بشكل أكبر مع ممارسات إدارة سلسلة التوريد ويحققان تكاملا في أداء عملهما.

2. بيّنت الدراسة أنه يوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة a<=0.05 للعلاقة ما بين إدارة الموارد البشرية وممارسات إدارة سلسلة التوريد على الأداء المؤسسي.

وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة قدمت مجموعة من التوصيات أهمها:

1. إتباع معايير واضحة وعادلة وموضوعية للتقييم أداء العاملين بحيث تساعد على تشجيعهم، ومكافأة المبدعين، وهذا يسهم في رفع وتحسين مستوى الأداء للشركات المبحوثة.
2. نظراً لكثرة المتغيرات المتعلّقة بممارسات إدارة سلسلة التوريد، والتي لا يمكن أن تجمعها دراسة واحدة، تقترح الباحثة إجراء دراسات مستقبلية تشمل أبعاداً ومتغيرات أخرى لم تتعرض لها الدراسة الحالية مثل: شهادة المورد وتكامل المورد والشراء في الوقت المحدد واختيار المورد.

الفصل الأول
الإطار العام للدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة:

يعد مفهوم إدارة سلسلة التوريد من المفاهيم الحديثة التي تزداد أهميتها يوما بعد يوم كأداة استراتيجيه لتحقيق أهداف المنظمة وكأداة تدعم نجاحها، وقد وفرت لشركاء المنظمة (الموظفين، الموردين، الموزعين والزبائن...) فرص لتحقيق التكامل والتنسيق في الفعاليات الموجهة نحو فهم حاجات الزبائن ورغباتهم، والحصول على المواد الأولية، وتحويلها إلى سلع وسيطة أو منتجات نهائية، ومن ثم تسويقها للزبائن مع استمرار تقديم الدعم وخدمات ما بعد البيع لهم.

وبسبب التزايد المستمر في التعقيد داخل بيئة الأعمال، ازداد التركيز على العنصر البشري كمورد أساسي تقوم عليه أغلب عناصر الإنتاج الأخرى، وهذه الأهمية تجسدت لتأخذ شكل إدارة الموارد البشرية، لما لها من دور كبير في توفير موارد بشرية كفؤة ومؤهلة تضطلع بمسؤولياتها بالشكل المطلوب. بالإضافة إلى توجيه العنصر البشري واستثماره استثمارا أمثل.

ومن هنا نبعت أهمية العنصر البشري، إذ إن الأساس في تطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد هو العنصر البشري. لذلك اهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ والأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية. هذه الأسس من التخطيط والاختيار والتعيين والتدريب والتقييم وكل ما له صلة بالعنصر البشري، لضمان جودة عالية في تطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد مما ينعكس على الربح المؤسسي بشكل خاص وعلى الأداء المؤسسي بشكل عام.

مما تقدم جاءت هذه الدراسة للتعرف على مدى تكامل العلاقة ما بين إدارة الموارد البشرية وممارسات إدارة سلسلة التوريد في الشركات الصناعية الكيميائية الأردنية كدراسة وصفية تحليلية. بحيث تساعد على إمكانية استيعاب مدى تكامل العلاقة ما بين إدارة الموارد البشرية وممارسات إدارة سلسلة التوريد ودورها في تعزيز الأداء المؤسسي للشركات المبحوثة.

مشكلة الدراسة وأهميتها:

1.1 مشكلة الدراسة:

تعد مسألة تكامل ممارسات إدارة الموارد البشرية الهم الشاغل لإدارة منظمات الأعمال في القطاع الخاص بشكل خاص وكذلك منظمات أو مؤسسات القطاع العام (ارتيمه،2006)، وبما أن إدارة سلسلة التوريد فرضت نفسها كإدارة مكملة لإدارة الموارد البشرية أصبح من الضروري دراسة هذه العلاقة وأثرها على الأداء لهذه المنظمات، حيث تسعى جميع المنظمات لتوحيد جهودها في إدارة الموارد البشرية وإدارة سلسلة التوريد لتحقيق أهداف المنظمة. من هنا يمكن التعبير عن مشكلة الدراسة من خلال دراسة العلاقة ما بين تكامل إدارة الموارد البشرية وممارسات إدارة سلسلة التوريد وأثرها على الأداء المؤسسي. ويمكن توضيح مشكلة الدراسة من خلال الإجابة عن التساؤلات التالية:

1. ما واقع إدارة الموارد البشرية في الشركات الصناعية الكيميائية الأردنية؟
2. ما واقع ممارسات إدارة سلسلة التوريد في الشركات الصناعية الكيميائية الأردنية؟
3. ما مستوى الأداء المؤسسي في الشركات الصناعية الكيميائية الأردنية؟
4. ما مستوى أثر إدارة الموارد البشرية وإدارة سلسلة التوريد على الأداء المؤسسي للشركات الصناعية الكيميائية الأردنية؟
5. هل يوجد اختلاف لأثر إدارة الموارد البشرية وإدارة سلسلة التوريد على الأداء المؤسسي يعزى للمتغيرات التنظيمية (حجم الشركة ، عمر الشركة)؟

1.2 أهمية الدراسة:

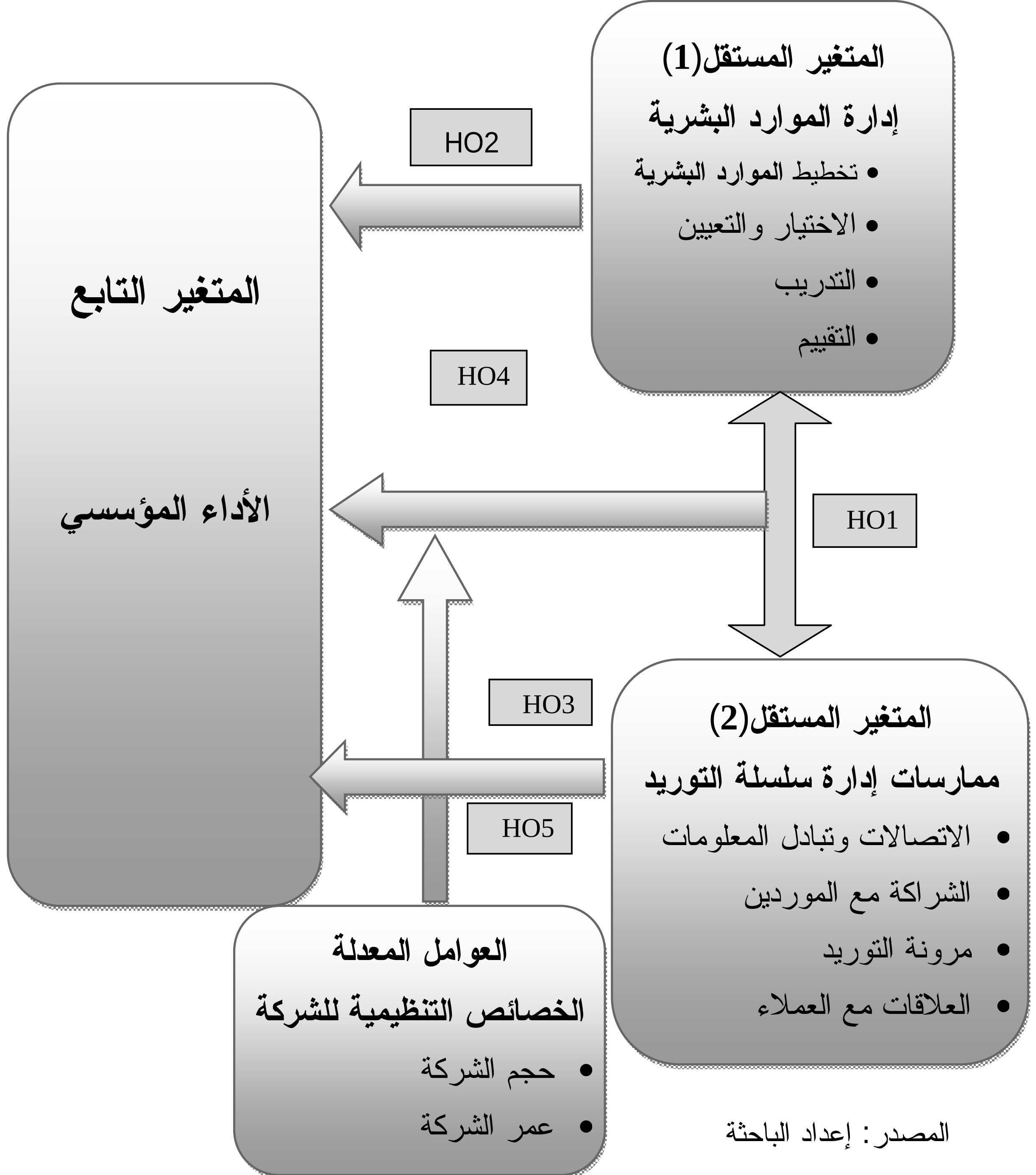
يمكن توضيح أهمية الدراسة من النقاط التالية:

- تعتبر إدارة سلسلة التوريد خطة أو استراتيجيه لإدارة التدفق الكلي للمعلومات والمواد الأولية والخدمات ولمكاملة الموردين، المصنعين، المخازن والمتاجر بفعالية، حيث أن ممارسات إدارة سلسلة التوريد تبدأ بتوفير المواد الخام ثم تصنيعها وإنتاجها ومن ثم توزيع البضائع على المستهلكين بالمكان والزمان الصحيحين مما يساهم في رفع الأداء المؤسسي لهذه الشركات (ارتيمه،2006).
- تأتي أهمية الدراسة في تسليط الضوء على الأداء المؤسسي كون أن المؤسسات ذات الأداء العالي تساهم في زيادة رضا العملاء وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية في الأسواق المحلية والعالمية.
- وتبرز أهمية الدراسة أيضا في أنها تتناول موضوع إدارة الموارد البشرية، التي تعتبر من المفاهيم الأكثر تطورا وأهمية في جميع المنظمات وفي مختلف القطاعات (الصرايرة، 2010)، وربطه بموضوع ممارسات إدارة سلسلة التوريد الذي يعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة والذي يتصف بندرة الدراسات التي أسهمت في تحديد مفهومه.
- يعد حقل إدارة الموارد البشرية من الحقول المعرفية المهمة، وتعد إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف المحورية للمنظمة بالإضافة إلى الوظائف الأخرى. من هنا لا بد من تسليط الضوء على هذه الوظيفة وتحليلها لتنظيم موارد المنظمة على وجه العموم.
- من هنا تبرز أهمية الربط فيما بين إدارة الموارد البشرية وممارسات إدارة سلسلة التوريد ومعرفة مستوى تكامل هذه العلاقة وأثرها في رفع مستوى الأداء المؤسسي للشركات الصناعية الكيميائية الأردنية ، بحيث يكون هناك تكافؤ في الموارد البشرية المتاحة مع ممارسات إدارة سلسلة التوريد للإرتقاء بالأداء المؤسسي لهذه الشركات .

- تقديم نتائج وتوصيات لمستخدمي القرار في الشركات الصناعية الكيميائية الأردنية.
- قد اختير قطاع الشركات الصناعية الكيميائية الأردنية نظرا لأهميته لأنه قطاع ناشئ أسهم في دعم الإقتصاد الوطني (ارتيمه،2006). وتم اختياره نظرا لاعتماد الشركات على شراء المواد الأولية ومن ثم تصنيعها، ليتم بيع وتوريد منتجاتها إلى أسواق خارجية بالإضافة إلى الأسواق المحلية. وهذا يشكل حافزا مهماً للتعرف إلى واقع كل من إدارة الموارد البشرية وممارسات إدارة سلسلة التوريد في الشركات الصناعية الكيميائية الأردنية، وتوضيح العلاقة والأثر في تحسين الأداء المؤسسي لهذه الشركات.
- إن هذه الدراسة من أولى الدراسات من نوعها في الأردن "في حدود علم الباحث".

1.3 أنموذج الدارسة :

يحتوي نموذج الدراسة الحالية على متغيرين مستقلين الأول وهو إدارة الموارد البشرية والثاني ممارسات إدارة سلسلة التوريد وعلى متغير تابع واحد وهو الأداء المؤسسي وعلى العوامل المعدلة (التنظيمية) كما في الشكل التالي:



المصدر: إعداد الباحثة

الشكل رقم (1) أنموذج الدراسة

1.4 فرضيات الدراسة:

للوصول إلى أهداف الدراسة تمت صياغة فرضيات لها بما يخدم أهدافها، وهي كما يلي:

الفرضية الرئيسية الأولى :

(Ho1): لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة a<=0.05 ما بين إدارة الموارد البشرية وممارسات إدارة سلسلة التوريد.

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

(Ho1-1): الفرضية الفرعية الأولى :

لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة a<=0.05 ما بين تخطيط الموارد البشرية وممارسات إدارة سلسلة التوريد.

(Ho1-2): الفرضية الفرعية الثانية:

لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة a<=0.05 ما بين الاختيار والتعيين وممارسات إدارة سلسلة التوريد.

(Ho1-3): الفرضية الفرعية الثالثة:

لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة a<=0.05 ما بين التدريب وممارسات إدارة سلسلة التوريد.

(Ho1-4): الفرضية الفرعية الرابعة:

لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة a<=0.05 ما بين التقييم وممارسات إدارة سلسلة التوريد.

الفرضية الرئيسية الثانية:

(Ho2): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة a<=0.05 لإدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي.

ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

(Ho2-1): **الفرضية الفرعية الأولى**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة a<=0.05 لتخطيط الموارد البشرية على الأداء المؤسسي.

(Ho2-2): **الفرضية الفرعية الثانية**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة a<=0.05 للاختيار والتعيين على الأداء المؤسسي.

(Ho2-3): **الفرضية الفرعية الثالثة**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة a<=0.05 للتدريب على الأداء المؤسسي.

(Ho2-4): **الفرضية الفرعية الرابعة**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة a<=0.05 لتقييم أداء العاملين على الأداء المؤسسي.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

(Ho3): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة a<=0.05 لممارسات إدارة سلسلة التوريد على الأداء المؤسسي.

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

(Ho3-1): **الفرضية الفرعية الأولى**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة a<=0.05 للشراكة مع الموردين على الأداء المؤسسي.

(Ho3-2): **الفرضية الفرعية الثانية**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة a<=0.05 لمرونة التوريد على الأداء المؤسسي.

(Ho3-3): **الفرضية الفرعية الثالثة**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة a<=0.05 للعلاقات مع الزبائن على الأداء المؤسسي.

(Ho3-4): **الفرضية الفرعية الرابعة**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة a<=0.05 للاتصالات وتبادل المعلومات على الأداء المؤسسي.

الفرضية الرئيسية الرابعة:

(Ho4): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة a<=0.05 لإدارة الموارد البشرية وممارسات إدارة سلسلة التوريد على الأداء المؤسسي.

الفرضية الرئيسية الخامسة:

(Ho5): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة a<=0.05 للعلاقة ما بين إدارة الموارد البشرية وممارسات إدارة سلسلة التوريد وأثرها على الأداء المؤسسي تعزى للمتغيرات التنظيمية (حجم الشركة،عمر الشركة).

1.5 التعريفات الإجرائية :

- تكامل إدارة الموارد البشرية: توضّح قدرة إدارة الموارد البشرية في مساعدة الإدارات الأخرى داخل الشركة على تدبير احتياجاتها من الموارد البشرية، والترقية، والنقل، وتقييم الأداء، وأن يكون هنالك ترابط ما بين وظائف إدارة الموارد البشرية كالاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب بحيث يكون الشخص المناسب في المكان المناسب.
- إدارة الموارد البشرية: مجموعة الوظائف الإدارية المتبعة في الشركات الصناعية الكيميائية الأردنية المتمثلة في التخطيط للموارد البشرية، والاختيار والتعيين ، والتدريب، وتقييم العاملين وكل ما له صلة بالعنصر البشري.

- تخطيط الموارد البشرية: العملية التي تحدد كيفية استقطاب الموارد البشرية وتوظيفها وتدريبها والحفاظ عليها من خلال التنبؤ باحتياجات الشركات الصناعية الكيميائية الأردنية من العاملين، ووضع الخطط التي تؤدي إلى توفير العدد اللازم في الوقت المناسب وبالتكلفة الأقل(جودة، 2010).
- الاختيار والتعيين : العملية التي تركز على توفير أفضل الموارد البشرية للشركات الصناعية الكيميائية الأردنية من ذوي المؤهلات والخبرات والمهارات والتخصصات، ومن ثم تعيينهم في هذه الشركة بما يتناسب مع مؤهلاتهم (Stone,2002).
- تدريب الموارد البشرية: العملية المنظمة والمستمرة التي تهدف إلى تزويد وإكساب العاملين معارف وقدرات ومهارات جديدة (Denisi&Griffin,2001) مع الأخذ بعين الاعتبار إمكانية تطبيقها في العمل.
- تقييم الأداء: العملية التي يتم من خلالها تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أداءه بناء على معايير محددة مسبقا والتي في ضوئها يتم الاحتفاظ بالعاملين وترقيتهم.
- الحوافز : جميع أشكال التعويضات والخدمات والفوائد التي يحصل عليها العاملون نتيجة قيامهم بالمهام على أكمل وجه، وتشمل الحوافز الجوانب المادية والمعنوية أيضا.
- إدارة سلسلة التوريد: تحقيق التكامل بين الفعاليات الموجهة نحو الحصول على المواد الأولية وتحويلها إلى سلع وسيطة أو منتجات نهائية وتوزيعها إلى العملاء.

- سلسلة التوريد: تتضمن جميع المراحل المباشرة وغير المباشرة في تنفيذ طلبات الزبون، وهذه المراحل تبدأ من الحصول على المواد الأولية الداخلة في عملية التصنيع مرورا بتصنيعها ومن ثم توزيعها ونقلها وتخزينها حتى وصولها للمستهلك النهائي.
- الأداء المؤسسي: هو مجموعة من العوامل التي يمكن أن تحدد الأداء الفعال كالقدرة في المحافظة على العملاء، والتنمية المهنية للعاملين، والروح المعنوية للعاملين، وتخطيط العمليات، والتخطيط الاستراتيجي (العدلوني،2002).

1.6 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الآتي:

أولا: تطوير إطار نظري يشمل المفاهيم والنظريات المتعلقة بموضوع الدراسة لإعطاء أفكار متكاملة حول ممارسات إدارة سلسلة التوريد ووظائف إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي.

ثانيا: التعرف إلى مدى تكامل العلاقة ما بين إدارة الموارد البشرية وممارسات إدارة سلسلة التوريد في تحسين الأداء المؤسسي في الشركات الكيميائية الصناعية الأردنية.

ثالثا : التعرف إلى أثر إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي في رفع مستوى الأداء للشركات الصناعية الكيميائية الأردنية.

رابعا: التعرف إلى أثر ممارسات إدارة سلسلة التوريد على الأداء المؤسسي في رفع مستوى الأداء للشركات الصناعية الكيميائية الأردنية.

خامسا: التوصل إلى نتائج والخروج بتوصيات لمستخدمي القرار في شركات عينة الدراسة.

1.7 الدراسات السابقة:

الدراسات العربية:

أولا- دراسة (الشعار،2011) بعنوان تقييم أثر ممارسات سلسلة التوريد واستراتيجيات الشراء على الأداء المالي للمنظمات الصناعية والخدمية في الأردن.

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أثر ممارسات سلسلة التوريد واستراتيجيات الشراء في الأداء المالي للمنظمات الصناعية والخدمية في الأردن.وقد تكونت متغيرات الدراسة المستقلة من استراتيجيات الشراء وممارسات سلسلة التوريد، والمتغير التابع الأداء المالي. وتمثل مجتمع الدراسة في المنظمات الصناعية والخدمية المدرجة في بورصة عمان، وتم أخذ عينة عشوائية (**130**) فرداً في المنظمات الصناعية، و(**105**) أفراد في المنظمات الخدمية.

ولتحقيق أغراض الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت إستبانة طورها الباحث لقياس المتغيرات المستقلة والتابعة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:إن منظمات القطاعين الصناعي والخدمي تطبق ممارسات سلسلة التوريد واستراتيجيات الشراء. وإن استراتيجيات الشراء وممارسات سلسلة التوريد تؤثر في الأداء المالي للمنظمات الصناعية، بينما لا تأثير لها في الأداء المالي للمنظمات الخدمية. وإن المنظمات الخدمية رغم إدراكها الجيد لأهمية تطبيق ممارسات سلسلة التوريد، لم ينتبه بعض منها إلى ما تطبقه بشكل محدد. وعدم وجود فروقات لأثر استراتيجيات الشراء وممارسات سلسلة التوريد في الأداء المالي، تعزى إلى حجم المنظمة وعمرها.

وفي ضوء النتائج التي أظهرتها الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من التوصيات من أهمها إن زيادة اهتمام المنظمات عامة وتحديدا الخدمية باستراتيجيات الشراء وممارسات سلسلة التوريد، وأن تعمل المنظمات على زيادة قدرتها التفاوضية، من خلال العمل على تحسين قدراتها اللازمة لتقييم مورديها وتطويرهم، ورفع مستوى تحكم المنظمة بمستويات طلبات التوريد.

ثانيا - دراسة (جابر، 2011) بعنوان أثر عوامل البيئة التنظيمية على كفاءة وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي:دراسة حالة.

وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر عوامل البيئة التنظيمية الداخلية (إستراتيجية المؤسسة وأهدافها، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات) على كفاءة وظائف إدارة الموارد البشرية (التخطيط، الاستقطاب، الاختيار، التدريب، التقييم، والتحفيز) في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن. وتم تطوير استبانة مكونة من ثلاثة أقسام: القسم الأول يتضمن المعلومات الشخصية المتعلقة بالخصائص الديموغرافية والتنظيمية، واحتوى القسم الثاني على جزأين الأول يتكون من (18) فقرة موزعة على أربعة عوامل من عوامل البيئة التنظيمية الداخلية، والجزء الثاني يتكون من (25) فقرة موزعة على ستة وظائف للموارد البشرية، كما احتوى الجزء الثالث على سؤالين مفتوحين حول المعوقات التي تواجه إدارة الموارد البشرية، والمقترحات لرفع كفاءتها، ولقد تم توزيع استبانة الدراسة على عينة مكونة من (254) موظفا من العاملين لدى فروع المؤسسة في العاصمة عمان ضمن الإدارة العليا، والإدارة الوسطى، حيث استرجع منها (246)

استبانة خضعت للتحليل الإحصائي المناسب بهدف تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي :أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعوامل البيئة التنظيمية الداخلية على كفاءة وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي. ويوجد أثر ذو دلالة إحصائية لكل من عوامل البيئة التنظيمية الداخلية التالية (إستراتيجية المؤسسة وأهدافها، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات) على كفاءة وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي. وبناءا على هذه النتائج تم التوصل إلى مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة التركيز على كل من عملية تفويض الصلاحيات، والتخصصية في العمل، ومنح الحوافز المعنوية للموظفين، ومناقشتهم بنتائج تقييم الأداء، والتحديد المستمر للاحتياجات التدريبية وبصورة دورية وضرورة الاعتماد على أسس الكفاءة والجدارة عند إجراء عمليات الاختيار ، والتعيين ، والترقية.

ثالثا- دراسة (الصرايرة والغريب،2010) بعنوان أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي كما يراها العاملون في شركة الاتصالات الأردنية: دراسة حالة.

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف مستوى ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية ومستوى ممارسة الإبداع التنظيمي في شركة الاتصالات الأردنية، وتعرف أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي، وقياس أثر العوامل الديموغرافية والوظيفية في وظائف إدارة الموارد البشرية والإبداع التنظيمي. وباستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تكون مجتمع الدراسة من **(600)**

موظف في شركة الاتصالات الأردنية، التي تم مسحها كاملاً. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: إن مستوى ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية في شركة الاتصالات مرتفعة، وإن مستوى الإبداع المؤسسي في شركة الاتصالات الأردنية مرتفعا، وأنه يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لوظائف إدارة الموارد البشرية على الإبداع التنظيمي في شركة الاتصالات الأردنية. وقد خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها: ضرورة التركيز على وظيفة تخطيط الموارد البشرية باعتبارها أهم الوظائف الإدارية، وضرورة تقديم المكافآت المادية والمعنوية للموظفين المبدعين لتحفيزهم لتقديم أفكار جديدة مبدعة، والاهتمام بالكفاءات العلمية وتعزيز روح الإبداع والتطوير في شركة الاتصالات الأردنية، وإجراء دراسات مستقبلية جديدة ضمن إطار هذه الدراسة أخذة بنظر الاعتبار وظائف إدارة الموارد البشرية.

رابعا- دراسة (السعايدة ،2009) بعنوان نظم معلومات الموارد البشرية وأثرها على الأداء المؤسسي دراسة ميدانية لشركات الاتصالات الأردنية.

وهدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر نظم معلومات الموارد البشرية على الأداء المؤسسي في شركات الاتصالات الأردنية، كما ركزت على اختلاف هذا الأثر باختلاف نوع الشركة، وكذلك اختلافه باختلاف العوامل الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والخبرة)، وتم مسح مجتمع الدراسة كاملا، والمكون من العاملين في الموارد البشرية في أربع شركات أردنية: شركة أورنج، وشركة زين، وشركة اكسبرس، وشركة أمنية، حيث طبقت الدراسة على (307) موظفا وموظفة. وقد تم اعتماد تطوير استبيان لقياس متغيرات الدراسة.وتوصلت الدراسة

إلى مجموعة نتائج أهمهـــا :أن درجـــة تطبيـــق نظـــم معلومـــات المـــوارد البـــشرية فـــي شـــركات الاتـــصالات الأردنيـــة مرتفعـــة، وأن مـــستوى الأداء المؤســـسي فـــي شـــركات الاتصالات الأردنية مرتفع. وفـــي ضـــوء النتـــائج التـــي توصـــل إليهـــا الدراســـة قـــدمت مجموعة من التوصيات مـــن أهمهـــا: تحـــديث نظـــم معلومـــات المـــوارد البـــشرية فـــي شركات الاتصالات الأردنية فيما يتعلـــق باســـتقطاب وتعيـــين المـــوارد البـــشرية، وربـــط هذه النظم بالخطط الإستراتيجية لهذه الشركات.

خامسا- دراسة (النعامي،2009) بعنوان وظـــائف إدارة المـــوارد البـــشرية ودورهـــا فـــي تعزيز الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية في الجامعات الحكومية الأردنية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعـــرّف علـــى دور وظـــائف إدارة المـــوارد البـــشرية فـــي الجامعات الحكومية الأردنية، المتمثلة فـــي (التخطـــيط، الاختيـــار والتعيـــين، تقيـــيم الأداء، التـــدريب، والتعويـــضات والحـــوافز للمـــوارد البـــشرية) علـــى تعزيـــز الأداء المؤســـسي والمتمثل (بالتعلم والنمو، إجراءات العمل، ورضا العملاء).

حيث تكون مجتمع الدراسة مـــن الأفـــراد العـــاملين فـــي إدارات وأقـــسام ووحـــدات إدارة الموارد البشرية في الجامعات الحكوميـــة الأردنيـــة. والبـــالغ عـــددها (10) جامعـــات حكومية، حيث طبقـــت الدراســـة علـــى (247) موظفـــا وموظفـــة. وتـــم تطـــوير اســـتبانة لقياس متغيرات الدراســـة تتمتـــع بـــدلالات صـــدق وثبـــات مقبولـــة، كمـــا تـــم اســـتخدام الأســـاليب الإحـــصائية المناســـبة للإجابـــة عـــن أســـئلة الدراســـة واختبـــار فرضـــياتها. وتوصلت الدراسة إلى مجموعـــة مـــن النتـــائج أهمهـــا: أن درجـــة تطبيـــق وظـــائف إدارة المـــوارد البـــشرية فـــي الجامعـــات الحكوميـــة الأردنيـــة متوســـطة، وأن مـــستوى الأداء

المؤسسي في الجامعات الحكومية الأردنية متوسط، وهناك علاقة ذات دلالة إحصائية لوظائف إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، الاختيار والتعيين، تقييم أداء العاملين، تدريب العاملين، التعويضات والحوافز) في الأداء المؤسسي. ومن خلال النتائج قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها: أن تعمل الجامعات الحكومية على زيادة ورفع مستوى تعلم ونمو الأفراد العاملين لديها ليس فقط من خلال عقد الدورات التدريبية وإنما من خلال التعلم والتطور الأكاديمي، وعقد دورات تدريبية متخصصة للعاملين في إدارة الموارد البشرية.

سادسا - دراسة (الحياصات،2007) بعنوان معايير قياس كفاءة وفاعلية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر المديرين.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على كفاءة وفاعلية إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصحفية الأردنية والمتمثلة في تخطيط الموارد البشرية، والاختيار والتعيين، وتقييم أداء العاملين، وتدريب العاملين وعلاقة ذلك بالأداء المؤسسي.حيث اشتمل مجتمع الدراسة على المؤسسات الصحفية الأردنية البالغ عددها(21) مؤسسة صحفية، إذ تم أخذ المؤسسات التي بلغ عدد عامليها (50) عاملا فأكثر وتصدر أكثر من صحيفة، وبلغ عددها (4) مؤسسات صحفية. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: توجد علاقة إيجابية بين كفاءة وفاعلية استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات الصحفية الأردنية وأدائها المؤسسي، وتوجد علاقة إيجابية بين كفاءة وفاعلية استراتيجيات الاختيار والتعيين في المؤسسات

الصحفية الأردنية وأدائها المؤسسي، وتوجد علاقة إيجابية بين كفاءة وفاعلية استراتيجيات تقييم أداء العاملين في المؤسسات الصحفية الأردنية وأدائها المؤسسي، وتوجد علاقة إيجابية بين كفاءة وفاعلية استراتيجيات تدريب العاملين وأدائها المؤسسي.

سابعا- دراسة (ارتيمه،2006) بعنوان تكنولوجيا المعلومات ودورها في تحسين أداء سلاسل التوريد دراسة مسحية على شركات صناعة الأدوية الأردنية.

وهدفت هذه الدراسة إلى تحليل علاقة تكنولوجيا المعلومات وأثرها في تحسين سلاسل التوريد في شركات صناعة الأدوية الأردنية، حيث تمثلت متغيرات الدراسة في توافر عناصر تكنولوجيا المعلومات واتخذت الأبعاد التالية(توافر الأجهزة، توافر البرمجيات، توافر شبكات الاتصال، توافر قواعد البيانات). وقدرات تكنولوجيا المعلومات وتكون هذا المتغير من الأبعاد التالية(قدرات المعلوماتية، قدرات الأتمتة، قدرات التكامل، قدرات تحاشي الوساطة، قدرات الترابط الجغرافي).ما أن المتغير خصائص تكنولوجيا المعلومات وتكون من هذه الأبعاد (سرعة الاتصال بالموردين، سرعة الحصول على المواد الأولية المطلوبة، التنسيق بين عمليات المنظمة، سرعة تبادل المعلومات مع مراكز الاستهلاك النهائية). وتحسين أداء سلاسل التوريد تكون هذا المتغير من الأبعاد التالية (القيادة، التركيز على المستهلك، العلاقة التعاونية، التحسين المستمر، تمييز العمل). وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها : تمتلك شركات صناعة الأدوية الأردنية تكنولوجيا المعلومات بمكوناتها المختلفة بدرجة عالية نسبيا وهي الأجهزة والبرمجيات وشبكات الاتصال وقواعد البيانات. وتبين أن

شـــركات صـــناعة الأدويـــة الأردنيـــة تقـــوم باســـتغلال قـــدرات وخـــصائص تكنولوجيـــا المعلومات من أجل تفعيل عملياتها المختلفة، وأنه توجـــد علاقـــة ارتبـــاط قويـــة ذات دلالـــة إحصائية بين توافر عناصر تكنولوجيا المعلومـــات وتحـــسين أداء سلاســـل التوريـــد. وفـــي ضوء النتائج توصلت الدراسة إلـــى عـــدة مـــن التوصـــيات أهمهـــا: ضـــرورة الاســـتغلال الأمثل لموارد تكنولوجيا المعلومات خـــصوصا التـــي تـــؤمن لـــشركات صـــناعة الأدويـــة سهولة التعامـــل مـــع المـــوردين والزبـــائن والمـــستهلكين باعتبارهـــا مـــوردا اســـتراتيجيا ورئيسيا لتمكين الشركات من انجاز عملياتها بكفاءة وفاعلية.

الدراسات الأجنبية:

ومن أهم الدراسات الأجنبية التي تم تناولها في هذه الدراسة:

أولا- دراسة (Wang,et al.,2012) بعنوان:

Integrating Human Resource Management and Knowledge Management : From The Viewpoint of Core Employees and Organizational Performance.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التكامل ما بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة من وجهة نظر الموظفين وإنجازات الأداء التنظيمي. وأظهرت النتائج أن ممارسات إدارة الموارد البشرية في المجلة الدولية للابتكارات التنظيمية تشمل: تصميم العمل، الاستقطاب والاختيار، التطوير والتدريب، وتقييم الأداء، والرواتب والمكافآت جميعها تسهم في اكتساب المعرفة، خلق المعرفة، نشر المعرفة، تراكم المعرفة.

وتوصلت الدراسة إلى عدة استنتاجات أهمها بأن المعرفة هي عامل مهم لخلق القيمة للمنظمة وبالتالي تكسبها فرصة لتحسين ميزتها التنافسية. وأظهرت الدراسة بأهمية وجود المعرفة بأشكالها المختلفة مثل التكنولوجيات وبراءات الاختراع وغيرها من الجوانب المعرفية.

ثانيا- دراسة (Vanichchinchai & legel,2011) بعنوان

The impact of total quality management on supply chain management and firm's supply performance.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقات بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة، وممارسات إدارة سلسلة التوريد ، وأداء توريد الشركة. في صناعة السيارات في تايلاند. حيث استخدمت أدوات القياس اللازمة لإدارة الجودة الشاملة وممارسات إدارة سلسلة التوريد

وأداء توريد الشركة على أساس مراجعة الأدبيات والتحقق منها من قبل الخبراء، والاختبارات التجريبية، ونماذج إحصائية مختلفة لضمان الموثوقية. وقد اعتمد على تصميم استبيان كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، حيث شملت عينة الدراسة على اثنين من موردي السيارات. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة ليس لديها تأثير مباشر على ممارسات إدارة سلسلة التوريد وأداء توريد الشركة ، وإنما لها تأثير مباشر كبير على أداء توريد الشركة من خلال ممارسات إدارة سلسلة التوريد . وأظهرت النتائج بأن إدارة الجودة الشاملة من الممكن أن تستخدم أساسا لتطبيق إدارة سلسلة التوريد وتحسين أداء إمدادات الشركة. وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها تطبيق الدراسة على عينة عشوائية لتعميم النتائج.

ثالثا- دراسة (osman, et al.,2011) بعنوان:

The Relationship between human resource practices and firm performance : an empirical assessment of firms in Malaysia.

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على إدارة الموارد البشرية من حيث تاريخها وممارساتها الحالية في الشركات الماليزية. وهدفت أيضا إلى دراسة تأثير ممارسة إدارة الموارد البشرية المتمثلة بالتخطيط، والتوظيف، وتصميم العمل، والتدريب، وتقييم الأداء، والتعويضات، وعلاقات الموظفين، والصحة والسلامة المهنية على أداء المنظمة.

تكونت عينة الدراسة من (217) شركة ماليزية ، حيث تم جمع البيانات بواسطة تصميم استبانه وزعت على مستويات إدارية مختلفة، تمثلت بمديري الموارد البشرية، وكبار المسئولين التنفيذيين المسئولين عن إدارة الموارد البشرية في الشركات المبحوثة.

- وأهم ما توصلت إليه الدراسة أنه هناك علاقة إيجابية قوية بين ممارسات الشركات للموارد البشرية ككل وأدائها، كما بينت الدراسة أن هنالك ثلاث ممارسات لإدارة الموارد البشرية لها التأثير الأكبر على أداء المنظمة، وهذه الممارسات تشتمل على: علاقات الموظفين، تخطيط العمل، تصميم الوظائف.

رابعا- دراسة (Azar,et al.,2010) بعنوان:

Relationship between supply chain quality management practices and their effect on organizational performance.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرّف على العلاقة ما بين ممارسات إدارة جودة سلسلة التوريد، والآثار المباشرة وغير المباشرة لهذه الممارسات على الأداء التنظيمي. وقد تم تطوير نموذج نظري واختباره من خلال تحليل المسار باستخدام بيانات المقطع العرضي (cross-section data) تم جمعها من صناعة السيارات في إيران. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج تدعم العلاقة ما بين ممارسات إدارة جودة سلسلة التوريد، والآثار الإيجابية لهذه الممارسات على الأداء التنظيمي. وأهم هذه النتائج هو أنه يمكن تعزيزه الأداء التنظيمي من خلال تحسين إدارة جودة سلسلة التوريد. كما أن للقيادة دوراً هاما في تطبيق إدارة الجودة في سلسلة التوريد، حيث أنها تشتمل على التركيز على العملاء، إدارة الموارد البشرية، التخطيط الإستراتيجي وإدارة الموردين. وبالتالي لا يمكن وحدها القيادة توجيه جهود أعضاء الشركة بشكل مباشر، وإنما تشجيعهم على المشاركة في قياس الأداء بين جميع أعضاء سلسلة التوريد. وأوصت الدراسة بأنه يجب على الشركات أن تركز جهودها من أجل تحسين جودة المنتجات التي تحصل عليها من الموردين قبل إيصالها للعملاء.

خامسا - دراسة (Hatmoko, and Scott, 2010) بعنوان:

Simulating the impact of supply chain management practices on the performance of medium-sized building projects.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرّف على أثـر ممارسـات إدارة سلـسلة التوريـد علـى أداء المشاريع المتوسطة الحجـم. وقـد شـملت سلاسـل التوريـد علـى تـدفقات المـواد الأولية، والأيـدي العاملـة، والمـصانع، والمعـدات، والعمـال المؤقتـة. وقـد أجريـت الأبحاث الأولية من خلال مشروعين متوسطين الحجـم بانتظـام علـى مـدى فتـرة سـتة أشهر لفهم التأخير الذي يحصل في سلاسل التوريد وأثـره علـى أداء المـشاريع. ثـم تبـع ذلك عملية المسح الرئيسي الذي تـم تـصميمه لجمـع البيانـات اللازمـة لتطـوير نمـاذج المحاكاة. وأجري تطبيق تـأخير سلاسـل التوريـد علـى شـبكة (CPM) مـن مـشروع متوسط الحجم لمدة 300 يوم. وكـان التـأخير 67 يومـا (22% مـن مـدة المـشروع). وأظهرت النتائج أن التأخير في تدفق المـواد تـسبب أكبـر أثـر علـى المـشروع، يليـه تـدفق العمـل ، وتـدفق المعلومـات، والمنـشآت والمعـدات، وتـدفق العمـال المؤقتـة. وتوصلت أيضاً إلى أن مدى تأخير سلاسل التوريد له أثر على أداء المشروع.

سادسا - دراسة (Melnyk,et al.,2009) بعنوان:

Mapping the future of supply chain management: a Delphi study.

هـدفت الدراسـة للتعـرف علـى إدارة سلـسلة التوريـد وركـزت علـى الكلفـة والتسليم. حيـث أجريـت الدراسـة حـول القـضايا والتحـديات التـي تواجـه المـديرين والمسئولين التنفيذيين في المـستقبل، وأن هـذه القـضايا أصـبحت الآن مفهومـه ويمكـن تحديدها. قدمت الدراسة هذه القضايا مـن خـلال الاعتمـاد علـى النتـائج المتولـدة مـن دراسة ثلاث مراحل: الأدبيات، دراسة دلفـي وورشـة عمـل. حيـث اسـتخدمت دراسـة

دلفي لتحديد أهم القضايا الحرجة التي تواجـه مـدراء سلـسلة التوريـد مـن الآن ولغايـة خمس سنوات. وأظهرت نتـائج الدراسـة خمـسة قـضايا سـتكون الأكثـر أهميـة فـي المستقبل: أولها انقطاع إمدادات السلسلة ومخاطر سلـسلة التوريـد، تليهـا القيـادة ضـمن سلسلة التوريد، ثم إدارة التسليم فـي الوقـت المناسـب مـن الـسلع والخـدمات، ثـم إدارة ابتكار المنتجات مـن خـلال الاعتمـاد علـى قـدرات سلـسلة التوريـد، نهايـةً بتطبيـق التكنولوجيا الملائمة التي تسمح بالتبادل السهل للمعلومات ضمن سلسلة التوريد.

سابعا - دراسة (suhong Li, et al., 2006) بعنوان:

The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرّف على أثـر ممارسـات إدارة سلـسلة التوريـد علـى الميزة التنافسية والأداء المؤسسي. حيث أشـارت الدراسـة إلـى أن المنافـسة لـم تقتـصر على المنظمات وإنما انتقلت إلى سلاسـل التوريـد أيـضاً. وقـد طـورت هـذه الدراسـة خمسة أبعاد لممارسات إدارة سلـسلة التوريـد (إسـتراتيجية شـراكة المـورد، والعلاقـات مع العملاء، مستوى تبادل المعلومات، نوعية تبـادل المعلومـات، التأجيـل). وتـم اختبـار العلاقات بين ممارسـات إدارة سلـسلة التوريـد، والميـزة التنافـسية، والأداء المؤسـسي. حيث تم جمع البيانـات لهـذه الدراسـة مـن 196 منظمـة. وجـرى اختبـار العلاقـات المقترحة فـي إطـار باسـتخدام نمذجـة المعادلـة الهيكليـة. وأشـارت النتـائج إلـى أن المستويات المرتفعة مـن ممارسـات إدارة سلـسلة التوريـد تـؤدي إلـى تعزيـز الميـزة التنافسية وتحسين أداء المنظمات، وأن للميزة التنافـسية أثـر ايجـابي مباشـر علـى الأداء المؤسسي.

ثامنا- دراسة (Gowen & Tallon, 2003) بعنوان:

Enhancing supply chain practices through human resource management.

هدفت هذه الدراسة إلى التعـرّف علـى تعزيـز ممارسـات سلـسلة التوريـد مـن خلال إدارة الموارد البشرية. وأشارت بـأن هنـاك آثـار لإدارة المـوارد البـشرية علـى نجاح ممارسات إدارة سلسلة التوريـد. وتكـون مجتمـع الدراسـة مـن أكبـر الـشركات الصناعية والخدمية الأمريكية وقد تم تحليـل الـردود مـن المـدراء التنفيـذيين فـي 358 شركة لاختبـار العلاقـات مـا بـين عوامـل إدارة المـوارد البـشرية المحـددة ونجـاح ممارسات إدارة سلسلة التوريد. وأشارت النتائج إلـى أن هنـاك دور تفـاعلي مـن الـدعم الإداري والموظفين لتعزيز فعالية تدريب الموظفين والتخفيـف مـن التـأثير الـسلبي الـذي يعيق نجاح ممارسات إدارة سلسلة التوريد.

1.8 ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها :

بالنظر إلى الدراسات الـسابقة وبنـاءً علـى مـا قامـت بـه الباحثـة مـن مـسح للدراسات المتوفرة ذات العلاقة، يمكـن ملاحظـة غيـاب الدراسـات العربيـة والأجنبيـة التي قامت بالربط بين إدارة الموارد البـشرية وممارسـات إدارة سلـسلة التوريـد بمعرفـة العلاقة بينهما، ودراسة أثر هـذه العلاقـة علـى الأداء المؤسـسي. بـالرغم مـن التوجـه العالمي الحديث إلى رفع مستوى أداء المنظمة مـن خـلال إكـسابها ميـزة تنافـسية عـن بقية المنظمات ذات الصلة، ويتم ذلك عن طريق تـسليط الـضوء علـى المـورد البـشري والتركيز على عناصر سلسلة التوريد بدءً بـالمواد الخـام ونهايـة بـالمنتج. إذ إن المنـتج

هو العنصر الأهم بالنسبة للمنظمات فهو المصدر الأساسي لامتلاك الميزة التنافسية وبذلك يصبح قادرا على جذب العملاء بشكل أكبر.

1- إن بعض الدراسات السابقة ركزت على ممارسات إدارة سلسلة التوريد كدراسة (الشعار،2011) ، ودراسة (ارتيمه،2011) ، ودراسة (Suhong,et al.,2006)، ودراسة (Melnyk, et al., 2009).

2- إن بعض الدراسات ركزت على إدارة الموارد البشرية كدراسة (الصرايرة، والغريب،2010)، ودراسة (جابر، 2011).

3- إن بعض الدراسات ركزت على إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي كدراسة (الحياصات،2007)، ودراسة (السعايدة، 2009)، ودراسة (النعامي،**2012**)، ودراسة (Wang, et al., 2012)، ودراسة(osman,et al.,2011).

4- إن بعض الدراسات ركزت على ممارسات إدارة سلسلة التوريد وإدارة الموارد البشرية، كدراسة(Gowen & tallon,2003).

5- إن بعض الدراسات ركزت على ممارسات إدارة سلسلة التوريد والأداء المؤسسي، كدراسة(Hatmoko & scott,2010) ، ودراسة (Azar, et al., 2010) ، ودراسة (Vanichchinchai & legel،2011).

يبين العرض السابق أنه على الرغم من الاهتمام المتزايد بممارسات إدارة سلسلة التوريد وإدارة الموارد البشرية، وخصوصاً في القطاعات الصناعية والخدمية إلاّ أن الاهتمام بدراسة العلاقة ما بين تكامل إدارة الموارد البشرية، وممارسات إدارة سلسلة التوريد، وأثرها على الأداء المؤسسي قليلة وإن تكون معدومة من وجهة نظر الباحثة، وقد ساعد استعراض الدراسات السابقة إلقاء نظرة على مفهوم

ممارسات إدارة سلسلة التوريد وإدارة الموارد البشرية ، لـذا جـاءت هـذه الدراسـة لـسد النقص الحاصل في هذا المجال، وهذا ما يميز الدراسـة عـن غيرهـا، ومـا يميـز هـذه الدراسة عن الدراسات السابقة هو زيادة وأهميـة الـربط بـين المتغيـرات التـي شـملتها الدراسة ألا وهي : إدارة الموارد البـشرية بأبعادهـا المختلفـة، وممارسـات إدارة سلـسلة التوريد بأبعادها المختلفة والأداء المؤسـسي ، حيـث تنـاول الباحـث المعـايير الأساسـية لإدارة الموارد البـشرية، ومعـايير ممارسـات إدارة سلـسلة التوريـد، وحـسب اطـلاع الباحث فإنه لم يتم ربط متغيرات هـذه الدراسـة وبيـان أثرهـا فـي الدراسـات العربيـة والأجنبية.

ومما لا شكٌ فيه بأن خصوصية القطـاع الـذي تـم تطبيـق عليـه هـذه الدراسـة، تمنح نتائج وتوصـيات هـذا البحـث أهميـة عـن الدراسـات الأخـرى إذ إن الدراسـات السابقة تركزت في عدة من المجالات هي:

- المنظمات الصناعية والخدمية في الأردن والولايات المتحدة الأمريكية.
- شركة صناعة الأدوية الأردنية.
- شركة الاتصالات الأردنية.
- المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي.
- مؤسسات صحفية أردنية.

أما هذه الدراسة فمجالها الشركات الـصناعية الكيميائيـة الأردنيـة، حيـث لـم تـتم دراسة الموضوع فـي هـذا المجـال بهـذا الـشمول مـن قبـل، بـالرغم مـن الأهميـة والخصوصية لكل من إدارة الموارد البشرية وممارسـات إدارة سلـسلة التوريـد فـي هـذا القطاع.

وتتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بكونها:

1. تقدّم دراسة نظرية وميدانية لإدارات الشركات المبحوثة عن مدى تكامل العلاقة ما بين إدارة الموارد البشرية وممارسات إدارة سلسلة التوريد.
2. تقوم بدراسة أثر العلاقة ما بين إدارة الموارد البشرية وممارسات إدارة سلسلة التوريد على الأداء المؤسسي.
3. تقدم مجموعة من التوصيات، وذلك اعتماداً على التحليل والنتائج.

الفصل الثاني
الإطار النظري للدراسة

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

2.1 إدارة الموارد البشرية:

مقدمة :

تحظى إدارة الموارد البشرية باهتمام كبير في عالمنا اليوم، نظراً للأهمية النسبية لهذه الموارد مقارنة بالموارد الأخرى (جودة،2010). إذ تعد إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات الوظيفية وأكثرها عرضة للتأثر بالبيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة. وتحتل إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال الحديثة مكانة رفيعة، فمن خلالها يمكن تحقيق ميزة تنافسية فريدة للمنظمات لا يمكن تقليدها، إذ من الممكن تقليد التكنولوجيا والوسائل والمعدات ولكن يصعب تقليد البشر والأفكار المتولدة في رؤوسهم (الغالبي والعامري،2005).

إن العنصر البشري في الوقت الحاضر يعد محور اهتمام منظمات الأعمال لما له من أثر في تنفيذ إستراتيجية المنظمة وتحقيق أهدافها ورقي مستوى أدائها، إذ إن المنظمات التي تدرك أهمية إدارة الموارد البشرية وتتعامل معها على أنها أصل من أصول المنظمة، ستتمكن دائما من إيجاد طرق مختلفة لخلق بيئة عمل متوازنة ومتكاملة تلائم جميع الموظفين. من هذه الأهمية الواسعة لإدارة الموارد البشرية جاء الاهتمام المتزايد من قبل تلك المنظمات بالمورد البشري، والسعي لتطوير مهاراته وتدريبه وتنمية قدراته.

إذ تعد إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال عموماً حجر الزاوية في العملية الإدارية، وذلك لأن مدى فاعلية هذه الأجهزة يسهم في تحقيق رسالتها وأهدافها، ويعتمد إلى حد كبير على مواردها البشرية (عيسوه،2005). إذ إن الهدف الأساسي لكل المنظمات والذي تستند عليه الأهداف الأخرى هو تحقيق الرسالة التنظيمية.

وفي هذا المبحث سيتم التطرق إلى تعريف مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهميتها في منظمات الأعمال، وأهم أهدافها التي تسعى إلى تحقيقها، بالإضافة إلى أهم وظائفها.

2.1.1 مفهوم المورد البشري وإدارة الموارد البشرية:-

مفهوم المورد البشري :

يقصد بالموارد البشرية (Human Resources) بأنهم جميع الأفراد الذين يعيشون في بلد ما، أي ما يعبر عنه إحصائيا عدد السكان في ذلك البلد، وتضم الموارد البشرية ثلاثة قطاعات بشرية هي : قطاع العاملين، والعاطلين، والخارجين عن هذين القطاعين وهم الخارجون عن قوة العمل (زويلف، 1998).

وعرفها Denisi &Griffin بأنهم الأفراد الذين يقومون بتنفيذ العديد من المهام والوظائف في مقابل الأجور والمرتبات والمكافآت وغيرها (Denisi&Griffin،2001).

أما مفهوم القوى العاملة فإنه يشير إلى تلك النسبة من السكان الذين يبلغون سنا معينا سواء كانوا يعملون في قطاع الإنتاج والخدمات،أو كانوا عاطلين ولديهم القدرة والرغبة والاستعداد للعمل ويبحثون عن عمل فعلا (الناطور،2000).

مفهوم إدارة الموارد البشرية:

يتخذ مفهوم إدارة الموارد البشرية العديد من الصعوبات نظرا لكثرة التسميات البديلة له، فمنهم من يطلق عليه إدارة الأفراد، أو إدارة شؤون الموظفين، أو إدارة الموارد البشرية...الخ ، إلى جانب الاختلاف حول المجالات التي تهتم بها إدارة الموارد البشرية، والاختلاف الكبير بين المفهوم النظري لإدارة الموارد البشرية ومهامها من جهة، وبين التطبيق العملي داخل منظمات الأعمال من جهة أخرى.

ومع ذلك في ضوء النظرة الحديثة لإدارة الموارد البشرية، والتي من شأنها تكوين فرق عمل متكاملة وفعالة، تتعدد التعريفات الخاصة بإدارة الموارد البشرية وتتفاوت في شموليتها فنرى أن:

عرفت البرنوطي (2007) إدارة الموارد البشرية بأنها عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أية منظمة لتحقيق أهدافها، وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد والإشراف على استخدامها، وصيانتها والحفاظ عليها، وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة وتطويرها.

ويرى Dessler (2005) أن إدارة الموارد البشرية عبارة عن السياسات والممارسات التي تستخدم لإدارة العنصر البشري والمحافظة عليه وتشمل عملية الاستقطاب والتعيين والتدريب والمكافأة والتقييم.

وينظر إليها كل من Robbins&Decenzo (2010)على أنها فرع من فروع الإدارة والتي تركز على كيفية اجتذاب الموظفين، وتعيينهم، وتدريبهم ، وتحفيزهم ، والمحافظة عليهم.

كما عرف Denisi&Griffin (2001) أن إدارة الموارد البشرية هي مجموعة الأنشطة والمهام الإدارية المتعلقة بتطوير القوى العاملة والحفاظ على قدرتها وتأهيلها بطرق تساهم في فعالية المنظمة.

كما عرف Aswathappa (2002) إدارة الموارد البشرية بأنها وظيفة إدارية تساعد المدراء على استقطاب واختيار وتدريب وتطوير الأعضاء في المنظمة.

وعرف كل من Leede&Looise (2005) إدارة الموارد البشرية بأنها كل قرارات ونشاطات الإدارة التي تؤثر على طبيعة العلاقة بين المنظمة وموظفيها.

من خلال التعريفات السابقة والمتعددة لإدارة الموارد البشرية، ترى الباحثة أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا إدارة تقوم بمجموعة الأنشطة والممارسات التي تضعها وفقا لموائمتها مع أهداف وإستراتيجية المنظمة والتي تسعى إلى جذب وتعيين

الكفاءات من الأفـراد، ضـمن احتياجـات المنظمـة، والعمـل علـى تـدريبهم وتطـوير مهاراتهم وتنمية قدراتهم وتقييم أدائهم، من خـلال الإنجـازات المتحققـة، وتقـديم الحـوافز المادية والمعنوية مقابل هذه الإنجازات، من أجل حفـزهم علـى العمـل وزيـادة مـستوى أدائهم ، وبالتالي زيادة الإنتاجية.

2.1.2 أهمية إدارة الموارد البشرية:

تؤكد جميع البحوث والدراسات العلميـة علـى أهميـة العنـصر البـشري، وأهميـة الخطط والأنشطة التي تتعلق باستقطابه وتدريبه والحفاظ عليه وتطويره.

ومن هنا يمكن توضيح إدارة الموارد البـشرية وذلـك لعلاقتهـا المباشـرة بـالأفراد العاملين (شتات،2003)، ويمكـن إعطـاء أهميـة خاصـة لإدارة المـوارد البـشرية فـي المنظمات للأسباب التالية:

1. أنها تعتبر مركز الجـذب المهـم فـي المنظمـة، وعـن طريقهـا تتحـدد نوعيـة الموارد البشرية في الأنشطة الوظيفية في المنظمة (الهيتي،2005).
2. أنها تتعامل مع المورد الوحيد فـي المنظمـة والـذي لا يمكـن تقليـده مـن قبـل المنافسين (الهيتي،2005).
3. أنه من الممكن تخفيض تكاليف الموارد البـشرية عـن طريـق تحـسين النوعيـة وزيادة الانتاجية (الهيتي،2005).
4. تعود أهمية إدارة المـوارد البـشرية لـدورها الكبيـر فـي فاعليـة أداء المنظمـة ونجاحها في تحقيق أهدافها (جودة،2010).

5. تكمن أهميتها في كونها أحد عناصر الإنتاج الأساسية والدور المهم الذي يمكن أن تلعبه إدارة الموارد البشرية في تنمية وتطوير الأداء الإنساني للعمل (شتات.2003).

6. إن النمو والتطوير التعليمي والثقافي أدى إلى زيادة وعي العاملين وثقافتهم، وبالتالي فإن طبيعة رغباتهم وآمالهم للمستقبل اختلفت عما هي عليه في السابق، مما أدى إلى ضرورة وجود خبراء يقومون بدراسة السلوك الإنساني (شتات،2003).

ومن وجهة نظر الباحثة ، أن أهم العوامل التي أبرزت أهمية ودور إدارة الموارد البشرية:

أولا: إدراك المنظمات لأهمية ودور العنصر البشري.

ثانيا: التعقيد المستمر في بيئة الأعمال، وكبر حجم المنظمات ونموها، وزيادة أعداد العاملين فيها.

ثالثا: ظهور النقابات العمالية وتأثير ذلك على وضع العاملين وأنظمة العمل.

2.1.3 أهداف إدارة الموارد البشرية:

إن الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية في المنظمات عامةً سواء صغيرة أو كبيرة خاصة أو عامة هو تزويد المنظمة بموارد بشرية فعالة، وتطوير الأفراد بشكل يلبي رغبات واحتياجات المنظمة (الشطل،2007). إن الأداء الجيد يتحقق بوجود مقدرة ورغبة، ولا يمكن تحقيق الأداء الجيد بوجود رغبة بدون مقدرة والعكس صحيح. لذلك فإن إدارة الموارد البشرية تسعى لتحقيق المستوى المطلوب من الأداء وتحقيق كفاءة إنتاجية عالية من خلال وظائف إدارة الموارد البشرية

المقسمة إلى ثلاث مجموعات وهي:

1- وظائف زيادة المقدرة على أداء العمل وهي: الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب، الصحة والسلامة المهنية.

2- وظائف زيادة الرغبة في أداء العمل هي: نظام الحوافز، التطوير التنظيمي، قياس وتقييم الأداء.

3- وظائف مساعدة لزيادة الرغبة والمقدرة على أداء العمل هي: تصميم وتحليل العمل، تخطيط القوى العاملة، تقويم الوظائف.

ويلخص (Denisi&Griffin,2005) أهم أهداف إدارة الموارد البشرية كما يلي:

1- تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، حيث أن الدور الرئيسي للعنصر البشري داخل المنظمة هو زيادة فعالية المنظمة، ويتم ذلك من خلال توظيف الكفاءات من الأفراد والقادرين على تحقيق أهداف المنظمة ويمتلكون المهارات والقدرات لخلق ميزة تنافسية لها.

2- تعزيز الإنتاجية والجودة، إذ إن القضايا المتعلقة بالإنتاجية والجودة تعد من أكثر القضايا أهمية بالنسبة للمنظمات، حيث إن الإنتاجية هي عبارة عن مقياس اقتصادي يعكس كفاءة المخرجات التي تم إنجازها من قبل الموارد البشرية والمنظمة ككل، كما أن الجودة تشير إلى مجموعة الخصائص والمزايا التي يتمتع بها المنتج، والتي بدورها ترضي المستهلك . حيث أدرك مدراء التنظيمات المعاصرة أهمية التركيز على زيادة الإنتاجية والمحافظة على جودة الخدمة في نفس الوقت. إذ أصبح الهدف المحوري لإدارة الموارد البشرية المساعدة في تعزيز الإنتاجية والجودة من خلال أنشطتها المختلفة.

3- تعزيز نمو الفرد وتطوره، ويكون ذلك من خلال عملية التدريب والتطوير لمهاراته ومعارفه.

4- الالتزام بالنواحي القانونية والاجتماعية، وذلك من خلال الإشراف المباشر لإدارة الموارد البشرية للتأكد من أن المنظمة ملتزمة بالجوانب القانونية، وتتحمل مسؤولياتها الاجتماعية.

ويرى صالح (2004)، أنه لتحقيق أهداف المنظمة وتطويرها يجب على المدراء تسليط الضوء على إدارة الموارد البشرية وإدراك أهميتها، حيث ينبثق عنها تسهيل التعامل مع الأفراد العاملين في المنظمة، وتسيير حل المشاكل التي تنشأ فيما بينهم من جهة وبين الإدارات المختلفة في المنظمة من جهة أخرى، وتدريبهم، فينعكس ذلك على رفع روحهم المعنوية واستقرارهم الوظيفي، وزيادة إنتاجيتهم، مما يؤدي في النهاية إلى إنجاز مهامهم وتحقيق أهداف المنظمة ذاتها.

2.1.4 التكامل في إدارة الموارد البشرية:

إن أهم وسائل تحقيق التكامل ما بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى في المنظمة، هو وجود هيكل تنظيمي سليم تتوزع فيه المهام والمسؤوليات على كل مستوى من مستويات الهيكل التنظيمي بشكلٍ متوازن ومتكامل . ولا بد من وجود سياسات وإجراءات دقيقة لجميع أعمال ومهام الموارد البشرية، حيث أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا إدارة مساعدة للإدارات الأخرى على تدبير احتياجاتها من الموارد البشرية، والترقية، والنقل، وتقييم الأداء. هناك أيضا تكامل بين الأنشطة التي تشتمل عليها إدارة الموارد البشرية مثل التكامل بين أنشطة التوظيف، وتخطيط القوى العاملة، وبرامج الاستقطاب، والاختيار والتعيين، وقياس كفاءة الموظفين بحيث يكون الشخص المناسب في المكان المناسب.

2.1.5 أدوار إدارة الموارد البشرية:

هناك عدة أدوار رئيسة يمكن من خلالها دراسة وتحليل أنشطة وممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث تساعد هذه الأدوار المدراء والمختصين في إدارة الموارد البشرية في تناول وفهم أنشطة الموارد البشرية، وتشتمل هذه الأدوار على:

1- 1-الدور الإستراتيجي (Strategic Role) :يتناول الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، المفهوم الإستراتيجي الخاص بالموارد البشرية في المنظمة، حيث يبدأ هذا الدور بالإطلاع على رسالة المنظمة وغاياتها وأهدافها الإستراتيجية، ويدرس كافة العوامل الداخلية والخارجية التي توضح نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر. ثم يتم إعداد الموارد البشرية القادرة على تحقيق البديل الإستراتيجي الذي وقع الاختيار عليه، وبذلك يعي الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية نحو تحقيق التكامل بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية مع الإستراتيجية العامة للمنظمة (عبيدات،2003).

2- الدور الإداري (Administrational Role) : يتمثل هذا الدور في الاحتفاظ والتعامل مع الملفات والسجلات الخاصة بالعاملين، والاحتفاظ بقواعد معلومات تتضمن كافة المعلومات التفصيلية عن العاملين مثل الرواتب، والتدريب، والخبرات، ونتائج تقييم الأداء، وحركات النقل والترقية ...الخ. هذا بجانب الاحتفاظ بكافة السياسات والقرارات المتعلقة بالموارد البشرية والتأكد من تطبيقها من قبل كافة الإدارات الأخرى في المنظمة، وأيضا رفع التقارير الدورية إلى الجهات ذات العلاقة داخل وخارج المنظمة (درة والصباغ، 2010).

3- الدور الإجرائي (Operational Role): يتعلق هذا الدور بالأمور التكتيكية في المنظمة، وهي التي تتعلق بتطبيق كل من الأنظمة والسياسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية من حيث إجراءات الإعلان عن الوظائف الشاغرة، والقيام بعملية الاختيار،

وتعديل الرواتب والأجور، ومتابعة عملية تقييم الأداء للعاملين واستلام التقارير ، وتنفيذ قرارات النقل والترقية وغير ذلك، ويتطلب القيام بهذا الدور توفر أشخاص مختصين في وظائف ومهام إدارة الموارد البشرية تكون مسؤوليتهم الأساسية مسؤولية تنفيذية تتمثل في تنفيذ القرارات والسياسات والتوجهات التي تضعها الإدارة العليا (درة والصباغ، 2010).

2.1.6 وظائف إدارة الموارد البشرية Human Resource Management Practice

مقدمة :

تشترك إدارة الموارد البشرية مع الإدارات الأخرى بممارستها الوظائف الإدارية من تخطيط Planning وتنظيم Organizing وتوجيه Directing ورقابة Controlling .حيث لا بد لإدارة الموارد البشرية أن تضع الخطط للعمل على تحقيق أهدافها، وعلى ضوء الظروف التي قد تطرأ مستقبلا. وأن تجد التنظيم الملائم للقيام بتنفيذ تلك الخطط والسياسات وصولا لتحقيق أهدافها النابعة من أهداف المنظمة ككل. وأن تقود وتوجه نشاطات العاملين نحو تحقيق الأهداف، والعمل على المراقبة والتأكد من سير الأعمال ضمن ما رسم من خطط وسياسات وذلك لضمان مسيرة تلك الجهود وتوجهها نحو تحقيق الأهداف المرجوة، ومنع خروجها عن الحدود التي رسمت لها (عبيدات،2003) . أما فيما يتعلق بالمهام المتخصصة لإدارة الموارد البشرية فهي تشمل على كل ما يتعلق بالحصول على المورد واستخدامه وتطويره وصيانته للمحافظة عليه (برنوطي،2004) . ولاسيما أن المهام الرئيسية المناطة بالموارد البشرية تختلف من منظمة إلى أخرى، ويرجع ذلك لأسباب عديدة منها حجم نشاط المنظمة وطبيعة عملها ونظرة الإدارة العليا إلى أهمية إدارة الموارد البشرية (سالم،2008).

ومن وظائف إدارة الموارد البشرية ما يلي:

2.1.6.1 أولا: تخطيط الموارد البشرية (Human Resource Planning) :

تعد عملية تخطيط الموارد البشرية حلقة وصل بين الإستراتيجية العامة للمنظمة وممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة، حيث تبين الخطة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية كيفية الاستقطاب للمورد البشري وتعيينه وتدريبه والحفاظ عليه (جودة،2010). وكذلك المهارات اللازمة للموائمة ما بين احتياجات المنظمة من المهارات والقدرات وموائمتها مع احتياجات المنظمة من الموارد.

إذ يعتبر التخطيط من أهم الوظائف الإدارية، وذلك لأن وظائف الإدارات الأخرى تعتمد عليه اعتمادا كبيرا. حيث تساعد عملية تخطيط الموارد البشرية على توظيف أفضل الكفاءات وعلى استخدام هذه الكفاءات بالشكل الأمثل (جودة،2010)، وذلك يعود إلى كونها تقوم على التنبؤ بحاجات المنظمة من العنصر البشري في الوقت الحالي والمستقبلي، لذا لا بد من الاهتمام بهذه الوظيفة الهامة حتى يتم إنجاز العمل وتحقيق الأهداف بفعالية ونجاح.

وقد عرف Denisi&Griffin (2001) تخطيط الموارد البشرية أنه هو عملية التنبؤ بالمتاح والمطلوب من الموارد البشرية في المنظمة، وتطوير الخطط اللازمة للموائمة بين الطرفين.

ويرى كل من جودة وآخرون (2004) أن تخطيط الموارد البشرية ما هو إلا عملية مستقبلية تتضمن التنبؤ بالاحتياجات العقلية ووضع برامج زمنية لتنفيذها، وأن التخطيط يعد عملية ذهنية وهي أساس نجاح المنظمات أو فشلها.

وعرف الهيتي (2005) تخطيط الموارد البشرية بأنه العملية التي يتم من خلالها تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كمياً ونوعياً، ومقارنة هذه الحاجة مع الموارد البشرية المتاحة، وتحديد عدد ونوع الأفراد المراد استقطابهم بالاعتماد على إستراتيجية وأهداف المنظمة.

كما عرف Ivancevich (2004) تخطيط إدارة الموارد البشرية بأنها عملية تحديد أنواع وأعداد الموظفين الذين ستحتاجهم المنظمة بما يتناسب مع السياسات والقواعد التي تضعها الإدارة العليا للمنظمة.

ويشير Stone (2002) إلى أن التخطيط عملية منهجية لتحديد الاحتياجات من الموارد البشرية للتأكد بأن عدد الموظفين المطلوب وبالكفاءة والمهارة المطلوبة متوفرين عند الحاجة إليهم.

وتعرّف الدراسة تخطيط إدارة الموارد البشرية بقدرتها على الموائمة ما بين احتياجات هذه المنظمة من هذا المورد، وقدرتها على استقطابه وتعيينه في الوقت المناسب لتمكينها من تحقيق أهدافها.

أهمية تخطيط الموارد البشرية:

إن وظيفة تخطيط الموارد البشرية تعد من الأنشطة الهامة التي تؤثر في نجاح المنظمة، حيث يساهم فيها جميع المدراء على مختلف مستوياتهم الإدارية، ويعود سبب هذه الأهمية إلى أنها تساعد المنظمة على توقع احتياجاتها من الموارد البشرية كماً ونوعاً في المستقبل (عقيلي،1996).

ويمكن تلخيص أهمية تخطيط الموارد البشرية بما يلي :

1- يساعد المنظمة في تحديد احتياجاتها المستقبلية من الموارد كما ونوعا، ومن ثم تخفيض التكلفة التي تنتج عن النقص أو الزيادة في تلك الموارد، والتخلص من الانعكاسات السلبية الإدارية في تلك الحالة (الكلالدة، 2010).

2- يساهم في زيادة العائد على استثمارات المنظمة وتخفيض التكلفة عن طريق الاستفادة المثلى من الموارد البشرية (جودة،2010).

3- يساعد على تهيئة المنظمة لمواجهة التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية (جودة،2010).

4- تحقيق الكفاءة والفاعلية نتيجة للتوزيع الأمثل للموارد البشرية والمادية (جودة، وآخرون، 2004).

5- يوفر قاعدة للبيانات المتاحة للمنظمة لاسيما وأن هذه البيانات من شأنها أن تساهم بوضع القرارات من أجل التحسين والتطوير، أو وضع البرامج التدريبية، أو أي توجهات مستقبلية للتطوير(الكلالدة،2010).

6- يساهم على التعرف على الظروف والتغيرات التكنولوجية التي تجبر المنظمات على توفير كوادر بشرية قادرة على التعامل مع هذا التطور في بيئة الأعمال، والاستغناء عن بعض الوظائف والعاملين لمواكبة تلك الظروف (العزاوي،وجواد،2010).

7- يساعد المنظمة على التأكد من تكامل وترابط أنشطة إدارة الموارد البشرية وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها (جودة،وآخرون،2004).

8- الحصول على موارد بشرية أكثر تطورا ورضا (Stone,2002).

خطوات تخطيط الموارد البشرية:

تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق الفعالية في أدائها والتميز في نشاطاتها، وبالتالي تتم عملية تخطيط الموارد البشرية وفق مجموعة من الخطوات الرئيسية، والتي تساهم بدورها في تحديد الإستراتيجية المرتبطة بالعاملين داخل المنظمة، وبما يضمن قدرتها على تحقيق ميزة تنافسية ترقى من خلالها إلى مستوى الأداء المطلوب. وهذه الخطوات تتمثل فيما يلي:

أولا: تحديد أهداف المنظمة (Determine Goals of Organization) :

يجد أن تبدأ عملية تخطيط الموارد البشرية بتحديد وفهم أهداف المنظمة، بحيث تكون هذه الأهداف مدركة وواضحة من قبل إدارة الموارد البشرية، مما يساعد على تكوين فهما شموليا لرؤية المنظمة المستقبلية، والمقصود بالرؤية أي ما يتوقع أن تصل إليه المنظمة بعد عشر أو خمسة عشرة سنة بحيث تثير طموح العاملين في المنظمة. وفهم رسالة المنظمة أي الهدف الأساسي لوجودها، وتعكس رسالة المنظمة أيضا عادة فلسفة الإدارة وقيمها التي تؤمن بها، وتلتزم بمضامينها. ومن هنا تنبثق الأهمية في أن تنسجم رؤية ورسالة إدارة الموارد البشرية مع رؤية ورسالة المنظمة (جودة،2010).

يرى Robbins and Decenzo (2010) أن عملية تخطيط الموارد البشرية تبدأ بتقييم المنظمة وتحليلها، وذلك عن طريق تحليل خططها وأهدافها ومدى إمكانية تحقيقها في ظل ما يتوفر لدى المنظمة من موارد. كما يأتي في مقدمة هذه المرحلة ضرورة قيام إدارة الموارد البشرية بتحديد أهدافها الإستراتيجية والتشغيلية، في ضوء النظرة الشاملة لأهداف المنظمة وأقسامها المتنوعة، والتي تعد أساسا لتحديد المهام والواجبات أو الوظائف التي يلزم أدائها للوصول إلى تلك الأهداف (العزاوي وجواد، 2010).

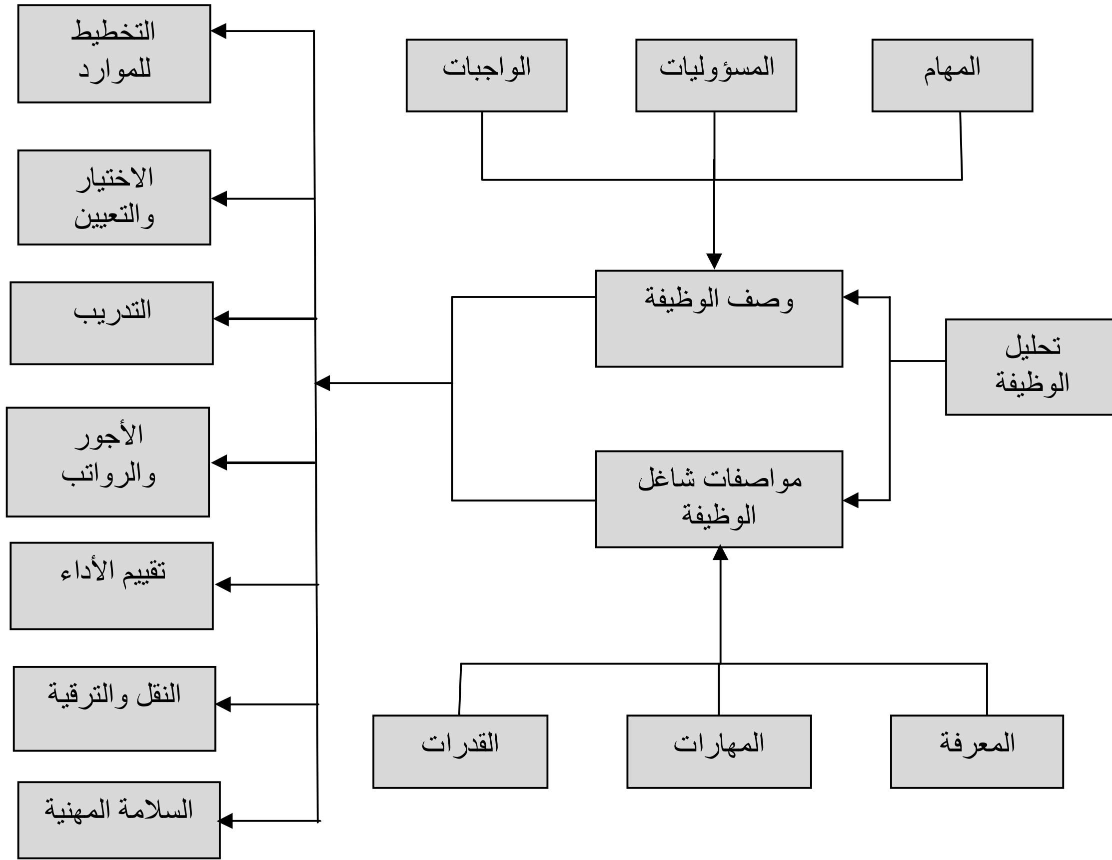
ومن الجدير بالذكر أن كافة موظفي إدارة الموارد البشرية يجب أن يشاركوا في وضع الرؤية والرسالة. وهنا لا بد الإشارة إلى دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التوافق والانسجام المطلوبين بين إستراتيجية المنظمة وأهدافها من جهة، وإستراتيجية الموارد البشرية وأهدافها من جهة أخرى، بحيث لا تتعارض تلك الأهداف سواء كانت قصيرة أم طويلة الأمد.

ثانيا: تحليل الوظائف (Job Analysis):

يندرج في إطار هذه المرحلة دراسة وتحليل حاجات المنظمة من الموارد البشرية، والكفاءات والمؤهلات والمهارات الواجب توافرها لدى العاملين لأداء واجباتهم بما يتناسب مع مهام وواجبات كل وظيفة ، وتعرف هذه المرحلة بأنها عملية جمع معلومات تفصيلية المتعلقة بكل وظيفة من أجل الإلمام بوصف الوظيفة ومتطلباتها بالإضافة إلى معرفة مواصفاتها وخصائصها، بحيث يفهم المدراء طبيعة كل وظيفة وتحدد المهارات والقدرات الضرورية لإنجاز تلك المهام بفعالية أكبر (Denisi & Griffin, 2001). فتحليل الوظيفة يؤدي في النهاية إلى وضع الرجل المناسب في المكان المناسب. وأيضا شغل الوظيفة بالموظف الملائم، وبذلك فهو يساعد على عدم وجود تداخل (Overlapping) بين الوظائف التي تم تحليلها، ويقود ذلك إلى التأكد من أن هذه الوظائف هي التي تحتاجها المنظمة فعلا.

وتعد عملية تحليل الوظيفة أداة أساسية من أدوات إدارة الموارد البشرية، حيث أنها تعتبر الأساس الذي يستند عليه كل من وصف الوظيفة (Job Description) ومواصفات شاغل الوظيفة (Job specifications) اللذان يؤثران بدورهما في العديد من أنشطة الموارد البشرية (جودة،2010) .

كما عرف Robbins & Decenzo (2010) أن عملية تحليل الوظيفة هي توفر المعلومات الكافية حول طبيعة المهام والوظائف الحالية، والمهارات والمعارف والقدرات التي يحتاجها الأفراد لأداء تلك الوظائف بكفاءة.



الشكل رقم (2) تحليل الوظائف كأداة من أدوات إدارة الموارد البشرية

Source: (Mondy, R.Wayne, and Robert M., Noe, 2005, Human Resource Management, 9th edition, N.J. Person Printic Hall)

من الشكل السابق يتضح بأن عملية تخطيط الموارد البشرية ترتبط بعملية تحليل الوظائف، وذلك يعود إلى كون أن إدارة الموارد البشرية تبحث بشكل مستمر عن معلومات مختلفة تساعدها على تطوير كفاءة العاملين التي تحتاج إليها المنظمة لتحقيق أهدافها، وهذه المعلومات يتم توفيرها إلى القائمين على تخطيط الموارد البشرية من خلال عملية تحليل الوظائف التي توفر لهم بدورها المعلومات اللازمة حول وظائف ومهام كل منها وواجباتها، والمؤهلات المطلوبة لإنجازها بكفاءة.

وبالتالي فإن عملية تحليل الوظائف تقوم على جمع المعلومات عن كل وظيفة بغرض التعرف على وصف الوظيفة ومتطلباتها، ومواصفاتها وخصائصها وطبيعتها. وتتضمن عملية تحليل الوظائف الخطوات التالية (الكلالدة،2010):

1- تحليل مخزون المنظمة من المهارات وقوة العمل، وحجم الاستخدام، أي التركيبة الحالية والمستقبلية لقوة العمل التي تتحدد في ضوئها الأجور، وعدد الموظفين. كما يشتمل التحليل على تحديد مستويات الإنتاجية الحالية والمستقبلية، وهيكل المنظمة الحالي، وهيكل وظائفها.

2- التنبؤ بحجم الطلب المستقبلي من الموارد البشرية.

3- وضع موازنات الموارد البشرية إلى جانب الطلب.

4- التنبؤ بالعرض من الموارد البشرية في جانبيه الداخلي والخارجي.

أما الأهداف المرجوة من عملية تحليل الوظائف فتتمثل بما يلي:
(Robbins&Decenzo,2010):

1- توفير وصف وظيفي: أي توفر معلومات حول ما تحتويه كل وظيفة من مهام وواجبات ومسؤوليات موكلة للقائم عليها، وآلية إنجازها، ولماذا، وتحت أي ظرف.

2- تحديد مؤهلات الوظيفة: أي الإشارة إلى الحد الأدنى من المؤهلات والمهارات والخبرات المطلوب توافرها لدى الفرد ليتمكن من أداء المهام الأساسية لوظيفته.

3- تقييم الوظيفة: إذ تستطيع إدارة الموارد البشرية عن طريق تحليل الوظائف أن تتعرف على القيمة النسبية لكل وظيفة داخل المنظمة. ويعتمد ذلك على المعلومات التي تم جمعها خلال عملية تحليل الوظيفة.

2.1.6.2 ثانيا: عملية استقطاب الموارد البشرية (Human Resource Recruitment)

الأهمية والمفهوم :

بناءً على نتائج عملية تخطيط الموارد البشرية وما يترتب عليها من إيجاد وصف محدد للوظائف والمؤهلات المطلوب توافرها لدى شاغليها يتم البدء بعملية الاستقطاب، وهي الخطوة

التالية لعملية التخطيط والتي تعنى بجذب الكفاءات من الموارد البشرية بما يتناسب مع متطلبات الوظيفة وخصائصها، وتشجيعهم على تقديم طلبات للعمل في المنظمة، لإتاحة الفرصة للمنظمة لاختيار وتعيين الأفراد الأكثر كفاءة. ويساعد التخطيط الناجح إدارة الموارد البشرية من معرفة احتياجات المنظمة الحالية، والتنبؤ بالمستقبلية منها، وبناءً على نتائجها يتم البدء باستقطاب الأفراد المؤهلين وذوي الخبرة الكافية لإنجاز المهام الأساسية المطلوبة.

ويرى العزاوي وجواد (2010) بأن الاستقطاب هو عملية اكتشاف المرشحين المحتملين الراغبين والمؤهلين لشغل الشواغر الفعلية أو المتوقعة.

ويرى الكلالدة (2010) أن الاستقطاب عبارة عن مجموعة أنشطة المنظمة الخاصة بالبحث عن وجذب المرشحين لسد الشواغر الوظيفية فيها بالعدد والنوعية المطلوبة والمرغوبة، وفي الوقت المناسب.

ويعرف كل من Denisi&Griffin (2001) بأنها عملية تطوير مجموعة من المتقدمين المؤهلين والمهتمين بالعمل لدى المنظمة، بحيث تستطيع المنظمة اختيار الأفضل منهم وتعيينه.

أهداف عملية الاستقطاب:

كما أشرنا سابقا بأن الهدف الأساسي من إدارة الموارد البشرية توفير الأفراد ذوي الكفاءات المناسبة ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب. وللوصول إلى هذا الهدف فإنه يتم توفير تلك الاحتياجات من الموارد البشرية عن طريق التوظيف الذي يتم من خلال ثلاث عمليات أساسية: الاستقطاب، والاختيار، والتعيين.

ويلخص الكلالدة (2010) أهداف عملية الاستقطاب كما لي:

1- إتاحة مجموعة من المرشحين المناسبين لشغل الوظائف وبأقل تكلفة ممكنة.

2- تساهم في مضاعفة استقرار الموارد البشرية في المنظمة عن طريق جذب مرشحين جيدين والاحتفاظ بالعاملين المرغوبين.

3- تساعد في زيادة فاعلية عملية الاختيار بجذب أفراد مناسبين يتم الاختيار من بينهم مما يؤدي إلى تقليل عدد المتقدمين غير المؤهلين.

4- تقليص الجهود ونفقات الأنشطة الخاصة بالموارد البشرية التي تلحق عملية الاختيار كالتدريب.

5- تحقيق المسؤولية الاجتماعية والقانونية والأخلاقية لإدارة الموارد البشرية وذلك بالالتزام بعملية البحث الصحيحة، وتأمين حقوق المرشحين لشغل الوظائف.

مصادر عملية الاستقطاب:

تنقسم مصادر الاستقطاب إلى مجموعتين رئيسيتين وهما:

أولا: مصادر الاستقطاب الداخلية:

وهي عملية البحث عن الموظفين الأكفاء والمؤهلين داخل المنظمة للترقية وشغل المناصب العليا. وتأتي مصادر الاستقطاب الداخلية من خلال ما يلي :

1- الترقية (Promotion) :

وهي اختيار موظفين حاليين ذو كفاءة ومهارات قادرين على شغل مناصب إدارية أعلى حيث الصلاحيات أكثر أهمية والمسؤولية أعلى وأشمل، وينبغي التأكيد على ضرورة وجود معايير موضوعية وأسس محددة عادلة للترقية.

2- النقل (Transfer) :

وهو عملية نقل الموظف من وظيفته إلى وظيفة أخرى بنفس المستوى الإداري والمهام والمسؤوليات سواء في نفس الوحدة الإدارية أو في وحدة إدارية أخرى، في نفس الفرع أو في فرع آخر للمنظمة.

3- الإعلان الداخلي :

ويتم الإعلان عن الوظيفة الشاغرة داخل المنظمة عن طريق النشرة الإخبارية الخاصة بالمنظمة، أو اللوحة الإعلانية، أو المذكرات الداخلية، أو عن طريق الشبكة الالكترونية الداخلية للمنظمة، وقد يتم اللجوء إلى توصيات المشرفين والمدراء، بحيث عندما يتوفر شاغر في منصب معين يقوم المدراء بترشيح موظفين لشغل ذلك المنصب، ويعتمد اختيار المشرفين وفق أسس ومعايير عادلة وبعيدة عن التحيز أو التمييز.

ويحدّد Robbins&Decenzo (2010) المزايا المتوقعة من عملية الاستقطاب الداخلي وهي كما يلي :

1- يعزز العلاقات بين الموظفين والإدارة.

2- رفع الروح المعنوية لدى الموظفين.

3- تشجيع وتحفيز الموظفين.

4- أقل تكلفة من عملية الاستقطاب من خارج المنظمة.

5- يقلل من تكلفة التوجيه والتدريب.

6- تسهيل عملية الاختيار السليم، وذلك نظرا لتوفر معلومات حول أداء الموظف وخبراته.

ويضيف إليها جودة (2010) المزايا التالية:

1- يوفر تكاليف وجهد الإعلان وإجراءات الاختبارات والاختيار وتعريف الموظف الجديد بالمنظمة ومنتجاتها.

2- وجود معلومات معرفة الموظف بمنتجات المنظمة وعملائها.

ويضيف أيضا درة والصباغ (2010) المزايا التالية:

1- توفير أسباب الترقية واستقرار العاملين.

2- المحافظة على سرية العمل داخل المنظمة.

ولكن في نفس الوقت هناك مآخذ على هذه المصادر من أهمها (Robbins&Decenzo,2010):

1- قد يكون الموظفين غير مؤهلين بشكل كاف لشغل تلك المناصب بحيث يكون من الأفضل استقطاب أفراد مؤهلين بالاعتماد على مصادر خارجية.

2- انخفاض الروح المعنوية لدى الأفراد الذين لم يتم اختيارهم.

3- انعدام التنوع في الخبرات والكفاءات والأفكار، وانحصارها بما يتوفر لدى الموظفين الحاليين.

ويضيف جودة (2010) بعض المآخذ منها:

1- احتمال وجود صراع بين الموظفين المرشحين لشغل الوظيفة الجديدة ذات المستوى الأعلى.

2- عدم إعطاء الفرصة لإضافة دماء جديدة وخريجين جدد للعمل داخل المنظمة.

3- قد يؤدي التعيين من الداخل إلى جمود الأفكار وإعاقة الابتكار والإبداع.

4- قلة عدد الأفراد الذين تجري المفاضلة بينهم (درة والصباغ،2010).

ثانيا: مصادر الاستقطاب الخارجية:

تتمثل مصادر الاستقطاب الخارجية بما يلي (جودة،2010):

1- الإعلان من خلال الصحف والمجلات المحلية العربية والأجنبية.

2- الإعلان من خلال الإنترنت سواء عن طريق الموقع الالكتروني للمنظمة، أو عن طريق مواقع متخصصة لإعلانات الشواغر الوظيفية .

3- وكالات التوظيف والتي تتلخص رسالتها في لعب دور الوساطة بين المنظمة والباحثين عن العمل، وتكون هذه الوكالات إما حكومية تقدم خدماتها مجانا، أو خاصة تقدم خدماتها مقابل مبلغ محدد متفق عليه.

4- النقابات العمالية، حيث تشترط بعض النقابات العمالية أن لا تتم أية عملية توظيف لأعضائها إلا من خلالها. حيث أن هناك عددا محددا من النقابات تساعد في توظيف أعضائها ومستعدة لدفع جزء من راتبه لفترة محددة عند توظيفه.

5- الجامعات والمعاهد المتخصصة، فكثيرا ما تأتي وفود من الشركات الكبيرة وتقوم بعمل مقابلات مع المتوقع تخرجهم والمتميزين في نتائجهم وذلك بهدف استقطابهم.

6- يتم استقطاب أفراد خارجيين عن طريق الموظفين الداخليين أقربائهم ومعارفهم في حالة عدم توفر العدد المطلوب من المرشحين للعمل.

7- معارض التوظيف (Job Fairs) : حيث تقوم المنظمات بإقامة أو الاشتراك في معارض التوظيف، حيث تعطي ممثلوا إدارة الموارد البشرية على أرض الواقع فرصة للطلاب وغيرهم أن يتقدموا ويعبئوا طلبات التوظيف.

8- مؤسسات البحث عن مدراء تنفيذيين: إن استخدام مؤسسات البحث عن مدراء تنفيذيين هي طريقة لاستقطاب الإدارة العليا. ويسمى الموظفون في هذه المؤسسات الذين يقومون

باستقطاب هؤلاء المدراء بمصطلح (Headhunters). وبذلك فإن المنظمات التي تحتاج إلى مدراء مؤهلين في الإدارة العليا يمكنها اللجوء إلى هذه المؤسسات وأن توضح لها ما هي الصفات التي ترغب بتوفرها في المدراء المطلوبين.

ويتميز الاستقطاب من المصادر الخارجية بما يلي :

1- الاستعانة بخبرات وأفكار وأساليب عمل جديدة نتيجة جذب دماء جديدة للمنظمة (درة والصباغ،2010).

2- تفادي الانحياز لمرشح دون آخر عند الاستقطاب من داخل المنظمة (Denisi&Griffin,2001).

وهناك عدة مآخذ للاستقطاب الخارجي وهي:

1- قد يؤدي إلى قتل الحافز لدى الأفراد والعاملين داخل المنظمة (Denisi&Griffin,2001).

2- يعد أكثر تكلفة من الاستقطاب الداخلي (Denisi&Griffin,2001).

3- يحتاج الفرد من مصدر خارجي لفترة من التكيف مع أوضاع المنظمة (درة والصباغ، 2010).

4- يعم شعور بعدم الرضا بين العاملين خاصة المؤهلين للترقية (درة والصباغ،2010).

2.1.6.3 ثالثا: عملية الاختيار والتعيين (Selection & appointment):

الأهمية والمفهوم:

تعنى عملية الاختيار أهمية فائقة من قبل إدارة الموارد البشرية ، حيث إن توفر العدد المناسب من الأفراد المؤهلين، وأصحاب الخبرة الكافية لإنجاز مهام العمل، يعني ضرورة

التركيز على عملية الاختيار بحيث تكون قائمة وفق أسس ومعايير موضوعية وواضحة لاختيار من هم أقدر على تحقيق أهداف المنظمة.

ويقصد بعملية الاختيار انتقاء الأفراد الذين تتوافر فيهم المؤهلات المطلوبة لإنجاز مهام وظائف معينة أو محددة بالشكل المطلوب (جواد والعزاوي،2010). وتتم عملية الاختيار والتعيين وفقا لمجموعة من الأسس والمعايير مثل المؤهلات، والخبرة، وتوفر مهارات خاصة وقدرات معينة، بحيث تنسجم هذه المعايير مع طبيعة العمل (Stone,2002). ويؤكد الكلالدة (2010) على أن هذه الخطوة تستهدف التعرف على مؤهلات الفرد ومدى توافق هذه المؤهلات والقدرات مع متطلبات الوظيفة. ويرى الصيرفي (2007) أن عملية الاختيار تمثل مرحلة تطوير واكتشاف مؤهلات الأفراد المتقدمين للعمل في المنظمة.

خطوات عملية الاختيار:

إن الاختيار لا يعني فقط إجراء اختيارات ومقابلات وإنما هناك خطوات أخرى تتضمنها عملية الاختيار وهي (جودة، 2010):

1- دراسة وفرز طلبات التوظيف التي تم جمعها من عملية الاستقطاب: وهنا يتم استلام طلبات التوظيف التي تم جمعها من خلال عملية الاستقطاب وفرزها ودراستها دراسة مبدئية بعد وضعها في قائمة موحدة تشمل تفاصيل المتقدمين للوظيفة، من حيث المؤهلات والخبرات والمهارات وغيرها.

2- تجهيز قائمة مختصرة Short-Listing للمرشحين: من خلال استعراض القائمة التي أعدت في الخطوة السابقة يتم استخلاص قائمة مختصرة تشمل المرشحين الأكثر ملائمة للوظيفة، بعد استبعاد من لا ينطبق عليهم الحد الأدنى من المعايير الواجب توفرها في شاغل الوظيفة، والذين تحول طلباتهم في هذه الحالة إلى حفظ الملفات.

3- الاتصال بالمتقدمين المذكورين في القائمة المختصرة لاستكمال وثائقهم.

4- إجراء المقابلة الأولية من قبل إدارة الموارد البشرية: ويتم في هذه الخطورة معرفة الكثير من الأمور التي لا يمكن معرفتها من خلال طلب التعيين، ولا من خلال السيرة الذاتية، كالمظهر العام والشخصية والمنطق في إيراد الأفكار وترتيبها.

5- الاتصال بالمراجع والمعرفين: تقوم إدارة الموارد البشرية بالاتصال بالمعرفين الواردة أسمائهم في الطلب للاستفسار عن وضع المتقدم، كما تقوم الشركة بالاتصال بالشركات الموظفة التي سبق وعمل فيها وذلك للتأكد من سيرة مقدم الطلب وأدائه.

6- إجراء الاختبارات: يخضع المتقدمين لمجموعة من الاختبارات بهدف تحديد مهارات وقدرات المتقدمين، حيث توجد عدة أنواع من الاختبارات التي يمكن إجراؤها للمساعدة في اختيار المتقدمين للوظيفة الأنسب، ومن هذه الاختبارات .

:(Robbins&Decenzo,2010)

أولا- اختبارات محاكاة الأداء : ويقصد بها اختبار قدرات المتقدمين وما يملكون من مهارات ومعارف من خلال وضعهم في ظروف عمل حقيقية.

ثانيا- القيام بأداء عينة من النشاطات المطلوبة لانجاز مهام ومسؤوليات الوظيفة وهي ما يعرف بال (Work Sampling).

ثالثا- مراكز التقييم: يتم تحديد مجموعة من الأنشطة الإضافية لاختبار قدرات المتقدم ومهاراته حتى تتمكن إدارة الموارد البشرية من تقييم الفرد بشكل أفضل.

ويضيف Stone (2001) أنواع أخرى من الاختبارات لقياس مجالات اهتمام المتقدم في عمله مقارنة مع غيره ممن هم ناجحين في نفس المجال. بالإضافة إلى اختبار مهارات وقدرات أخرى قد تتوفر لدى الفرد كالمهارات اللغوية، أو المطبعية أو الفنية بحسب ما يتطلبه

العمل، وعقد اختبارات الذكاء لتجديد قدرته على التحليل والربط، إلى جانب الاختبارات التي تتعلق بالشخصية مثل التحفيز، والعلاقات الاجتماعية. كما يتم إجراء مقابلات شمولية للحصول على المزيد من المعلومات والتفاصيل حول المتقدم، وقد يتم عقد عدة مقابلات بشكل متكرر ومع أكثر من إداري داخل المنظمة لتكوين صورة شمولية حول المتقدم.

ويرى Stone (2001) أن هناك نوعان من المقابلات وهي:

أولا- المقابلات المنظمة: وهي تلك المقابلات التي يستخدم خلالها قائمة من الأسئلة التي يتم طرحها عادة على المتقدم.

ثانيا- المقابلات غير المنظمة: وهي التي تعتمد بشكل أقل على الأسئلة المحددة مسبقا، وهذا يساعد القائم بالمقابلة على الحصول على معلومات أعمق وردود أكثر تفصيلا من المتقدم.

وهنا لا بد من الإشارة إلى احتمالية حدوث الانحياز لمتقدم دون آخر خلال المقابلات المتكررة التي تم عقدها، أو محاولة المتقدم ترك انطباع محدد أثناء المقابلة مما يؤثر على عملية التقييم وبالتالي الاختيار والتعيين.

وبعد الانتهاء من إجراء المقابلات يتم التحقق من المعلومات التي ذكرها المتقدم للتأكد من مدى صحتها ومطابقتها لما هو في نموذج التعيين المعبئ. كالتحقق من المعلومات المتعلقة بمؤهلاته العلمية، أو خبراته العلمية السابقة وغيرها. وأحيانا تحتاج المنظمة لإجراء اختبارات اللياقة البدنية وذلك بحسب ما تطلبه بعض الوظائف للتأكد من قدرة المتقدم على أداء واجبات الوظيفة، وما يترتب عليها من مسؤوليات، ولتحديد درجة مناسبة المتقدم بدنيا لأداء متطلبات العمل.

ويشترط أن يتوافر في الاختبارات أثر من معيار أهمها التأكد من ثبات الاختبار من خلال عقد الاختبار ذاته على نفس الأفراد في فترتين زمنيتين مختلفتين، بحيث يتم مقارنة

نتائج الاختبار وهو ما يعرف بإعادة التقييم (Retest Estimate)، أو عن طريق عقد اختبار أولي ومن ثم عقد اختبار آخر يكون معد من قبل المختصين. وقد يكون عن طريق التناسق الداخلي لدى الفرد الذي يجيب عن نفس الأسئلة المتكررة وبنفس الاتساق (Dessler,2005). بالإضافة إلى المصداقية أي أن يكون الاختبار قادرا على قياس المطلوب قياسه من ناحية درجة دقة الاختبار، ومناسبة محتواه لما هو مطلوب قياسه.

2.1.6.4 رابعا: التدريب:

المفهوم والأهمية:

إن عملية استقطاب الأفراد واختيارهم وتعيينهم في الوظائف التي تتناسب مع مؤهلاتهم وقدراتهم وخبراتهم، ليست نهاية واجبات ومهام إدارة الموارد البشرية، بل ينبغي أن يتبعها متابعة هؤلاء الموظفين وتقييم أدائهم بما يتناسب مع المهام المرجوة من تنفيذ وظائفهم. ومع التزايد المستمر في حجم المنظمات ونموها وتعقد وظائفها، والتسارع الكبير في التطورات التكنولوجية سواءً من ناحية الأجهزة والمعدات أو من ناحية الأساليب في الإدارة والإنتاج والعمليات وغيرها، أصبح التوجه نحو التدريب ضرورة ملحة لمواجهة مختلف التحديات التي تتطلب التعامل معها ومواكبتها بشكل دائم ومستمر.

يرى Noe (2009) عملية تحديد الاحتياجات التدريبية على أنها العملية المستخدمة لمعرفة فيما إذا كان التدريب ضروري، ويرى أنه يشمل على تحليل المنظمة، والأفراد، وتحليل المهام.

ويعرفها Denisi&Griffin (2001) على أنها عملية تقييم احتياجات المنظمة المرتبطة بأداء مهام كل وظيفة، وتحديد قدرات القوى العاملة الموجودة حاليا في المنظمة.

ويعرف كذلك رضا (2003) التدريب بأنه مجموعة النشاطات التي تهدف إلى تحسين المعارف والقدرات المهنية مع الأخذ في الاعتبار دائما إمكانية تطبيقها في العمل.

نستنتج مما سبق بأن التدريب هو مجموعة الخطط والأنشطة اللازمة لرفع كفاءة الأفراد ومهاراتهم بمستوى يليق بمهام الوظيفة، وتطوير مستوى أدائهم بالشكل الذي ينعكس على أداء المنظمة ككل.

يمكن الاستدلال على مدى أهمية التدريب من خلال الفوائد التي يمكن تحقيقها، ومن أهمها (جودة،2010):

1- ارتفاع إنتاجية الموظف وتحسين أدائه نتيجة لزيادة معارفه وتنمية مهاراته وصقل قدراته.

2- تخفيض احتمالية الخطأ التي قد تحدث أثناء العمل، مما يؤدي إلى إتقان العمل وبالتالي إلى رفع مستوى رضا العملاء.

3- رفع الروح المعنوية للعاملين نتيجة تطوير مهاراتهم ورفع قدراتهم للوصول إلى المستوى المطلوب لأداء وظائفهم، مما يؤدي إلى تخفيض معدل دوران العمل ومعدلات التغيب عن العمل.

4- تخفيض حجم الإشراف الإداري فالموظف المتدرب يتقن عمله بشكل أكبر.

5- زيادة قدرة الموظفين على تبادل الآراء والمعلومات مع باقي المشاركين في الدورات التدريبية.

طرق تحليل الاحتياجات التدريبية:

تتم عملية تحديد الاحتياجات التدريبية داخل المنظمة على ثلاث مستويات وهي:

أولا: تحليل التنظيم : ويقصد به تحديد التدريب الملائم والمناسب وفقا لإستراتيجية المنظمة المحددة، ومدى توافر الموارد اللازمة للعملية التدريبية، والتشجيع والدعم من قبل المدراء والمشرفين والزملاء للأنشطة التدريبية (Noe,2009). وبالتالي يشتمل تحليل التنظيم على تحليل أهداف المنظمة، وتحليل الخريطة التنظيمية للمنظمة.

ثانيا: تحليل العمليات : تهدف إلى دراسة الوظائف والأعمال المختلفة التي يقوم بها أفراد التنظيم. ويتطلب هذا التحليل توفر معلومات تتعلق بواجبات ومهام الوظيفة، وأخرى تتعلق بالمسؤوليات المترتبة على شاغل الوظيفة حتى يتمكن من أدائها، ومعلومات تتعلق بالمهارات والخبرات الضرورية لإنجاز هذه الوظائف بشكل كاف (ياغي،1986).

ثالثا: تحليل الفرد : يشير Noe (2009) إلى أن تحليل الفرد يشتمل على:

1- تحديد فيما إذا كان سبب العجز في الأداء ناتج عن نقص في المعلومات والمهارات أو القدرات، أم ناتج عن أسباب تتعلق بتصميم العمل أو لأسباب تحفيزية.
2- تحديد من هم الأفراد الذين يحتاجون إلى التدريب.
3- تحديد مدى جاهزية العاملين للعملية التدريبية.

أنواع التدريب:

هناك عدة أنواع للتدريب تختلف باختلاف الأهداف المراد تحقيقها من العملية التدريبية، وطبيعة الأفراد المستهدفين، ويصنف التدريب الأنواع التالية (ياغي،1986):

1- من حيث الزمن: يشتمل التدريب من حيث الزمن على:

أولا: التدريب قبل الالتحاق بالعمل، والذي يضم بدوره التدريب التوجيهي، والتدريب على العمل.

ثانيا: التدريب أثناء العمل، ويشتمل على كل من التدريب على العمل والتدريب خارج العمل.

2- من حيث المكان: يقسم إلى التدريب داخل المنظمة، ويضم التدريب على العمل، والتدريب خارج المنظمة والذي يضم التدريب خارج العمل.

3- من حيث الهدف: يشتمل هذا النوع على التدريب لتجديد المعلومات، وتدريب المهارات، والتدريب السلوكي، والتدريب للترقية.

أساليب التدريب:

هناك عدة أساليب قد تتبعها المنظمات لتنفيذ العملية التدريبية، فقد تتبع أسلوب المحاضرات أو المؤتمرات والندوات والمباريات وتمثيل الأدوار وغيرها من الأساليب تحددها تبعا لما يتوافق مع الاحتياجات التدريبية والمناخ التنظيمي لها (الصيرفي،2007).

تقويم التدريب:

لكي تتأكد المنظمة من أن الأهداف المحددة قد تحققت، لا بد من أن تتبع العملية التدريبية ما يعرف بعملية تقويم التدريب. فهي تهدف إلى التأكد من أن العملية التدريبية تمت وفق ما هو مخطط له من حيث التوقيت الزمني، والميزانية المخصصة له، وحققت الأهداف المرجوة منه.

أما الأهداف المرجوة من عملية تقويم التدريب فهي عديدة ومن أهمها (Noe,2009):

1- تحديد نقاط القوة والضعف الموجودة في البرنامج التدريبي.

2- تحديد جوانب الاستفادة المتحققة للمتدربين من البرنامج التدريبي، وجوانب عدم الاستفادة.

3- تساهم في تحديد العائد المادي بالمقارنة مع تكلفة تلك البرامج التدريبية.

4- المقارنة بين تكلفة وفوائد عملية التدريب من ناحية، والاستثمار في جوانب غير تدريبية مثل إعادة هيكلة العمل، أو تحسين وسائل الاختيار.

5- تقييم محتوى العملية التدريبية من حيث الدعم التنظيمي والإداري للعملية التدريبية، ومدى توفر الموارد اللازمة للعملية التدريبية من مدربين، ومكان التدريب، وبرنامج التدريب وغيرها من العوامل التي تساهم في عملية التعلم.

أساليب تقويم التدريب:

ويرى Robbins&Decenzo (2010) بأن أساليب تقويم العملية التدريبية تتمثل بما يلي:

1- طريقة تقييم الأداء ما بعد العملية التدريبية: وهي عملية تقييم البرنامج التدريبي بناءً على مدى تحسن مقدرة الأفراد على أداء مهامهم وواجباتهم بعد العملية التدريبية.

2- طريقة تقييم الأداء قبل وبعد التدريب: وهي عملية تقييم البرامج التدريبية استنادا إلى الفرق في أداء العاملين قبل وبعد العملية التدريبية.

3- تقييم الأداء من خلال مقارنة مستوى أداء الأفراد قبل وبعد العملية التدريبية.

2.1.6.5 : خامسا- عملية تقييم الأداء:

لدى كل منظمة نظام لتقييم الأداء سواء كان ذلك متعلقا بأداء العاملين أو أداء الأقسام أو أداء فرق العمل أو أداء المنظمة ككل. فمن خلال قياس أداء العاملين تستطيع المنظمة أن تحكم على مدى أداء برامجها وبالتالي على مدى تحقيق أهدافها.

مفهوم تقييم الأداء وأهميته:

يرى Jones (2001) أن عملية تقييم الأداء تهتم بتحديد أداء الموظفين، وجمع المعلومات ووضع الخطة المناسبة لتطوير الأداء، وتعد عملية تقييم الأداء وسيلة مهمة للتحقق من مدى إمكانية قيام الأفراد بالعمل.

ويشير ربابعة (2003) أن عملية تقييم الأداء تعتبر من السياسات الإدارية الهامة لأنها تلزم الرؤساء على متابعة مرؤوسيهم بشكل مستمر، ولإصدار حكم موضوعي على قدرة الموظف في أداء واجباته ومهامه وتنفيذ مسؤولياته الوظيفية والتحقق من سلوكه أثناء العمل وإدراك مدى التحسن الذي طرأ على أدائه.

ويرى الزميلان Bratton&Gold أنه قد تختلف نتائج منظمتين متنافستين على الرغم من تماثل توفر الموارد المالية والتكنولوجية والمعلوماتية فيهما، حيث قد يرجع هذا الاختلاف إلى اختلاف أداء العاملين في كل منهما. حيث أن أداء العاملين هو الأساس الذي ينعكس على أداء المنظمة ككل (Bratton&Gold,2003).

وتعد عملية تقييم الأداء وسيلة مهمة للتحقق من مدى إمكانية قيام الأفراد بالعمل. وتعد وسيلة لقياس انتاجية الفرد خلال فترة معينة وبيان مدى مساهمته في تحقيق أهداف الوحدة الإدارية التي يعمل بها (الصيرفي،2007).

أهداف عملية تقييم الأداء:

إن عملية تقييم الأداء في جميع المنظمات تجري لتحقيق مجموعة من الأهداف، أهمها:

1- مساعدة الإدارة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية، وذلك كون نتائجها تشكل مدخلات للقرارات الإدارية الهامة مثل الترقية أو النقل أو الإقالة (Robbins&Judge,2009).

كما تزود متخذي القرار في المنظمة بالمعلومات عن أداء العاملين وهل هو مرض أم غير مرض (درة والصباغ،2008).

2- تحدد عملية تقييم الأداء الاحتياجات التدريبية والتطويرية لأنها تحدد ما لدى الفرد من مهارات وقدرات، وما يحتاج لتطوير وتدريب (Robbins&Judge,2009).

3- تـــوفر للمـــوظفين تغذيـــة راجعـــة حـــول رؤيـــة المنظمـــة لمـــستوى أدائهـــم (Robbins&Judge,2009)، والحكم على مـــدى إســـهام العـــاملين فـــي تحقيـــق أهـــداف المنظمة، وعلى إنجازهم الشخصي (درة والصباغ،2008).

4- يسهم تقييم الأداء في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين(درة والصباغ،2008).

5- يسهم تقييم الأداء في تزويد مسؤولي إدارات الموارد البشرية بمؤشرات تنبؤ لعمليات الاختيار والتعيين في المنظمة (درة والصباغ،2008).

6- تساعد عملية تقييم الأداء كل من الإدارة والمـــوظفين علـــى تطـــوير خطـــة لتـــصحيح أية أخطاء أو عجز يتم اكتشافه أثناء عملية التقييم، وتعزيز مـــا يقـــوم بـــه العـــاملين بـــشكل سليم (Dessler,2005).

خطوات تقييم أداء العاملين:

تمر عملية تقييم أداء العاملين في أي منظمة بمجموعة من الخطوات تبدأ بتحديد وتوضيح مهام وواجبات كل وظيفة بحيث يكون الموظف على دراية تامة بالمسؤوليات الموكلة إليه. ومن ثم يجب وضع المعايير الأساسية لتقييم الأداء التي يتم وفقاً لها تقييم أداء العاملين. ويشترط بمواصفات المعايير الموضوعة أن تكون محددة وواضحة ومفهومة، وقابلة للقياس، وأن توضع هذه المعايير استناداً إلى أهداف المنظمة وإستراتيجيتها وأهدافها وتوجهاتها. ومن ثم متابعة أداء العاملين أثناء القيام بعملهم، ومن ثم تسجيل الملاحظات

وتوثيقها وحفظها للرجوع إليها عند تنفيذ عمليات التقييم وهذا ما يسمى بتقييم الأداء الفعلي للأفراد. إذ إنه لا بد من تحديد ما يجب قياسه ويكون ذلك استناداً الى المعلومات التي تم جمعها عن طريق الملاحظة، بالإضافة إلى التقارير المكتوبة والشفوية، عندها يتم مقارنة الأداء الفعلي للعاملين مع معايير تقييم الأداء.

إن الهدف من هذه العملية هو تحديد الإنحراف عن مستوى الأداء المحدد وفقا لمعايير الأداء. ثم تقوم الإدارة بمناقشة نتائج التقييم مع الموظفين، حتى يكون الموظف مسؤول عن نتائج تقييمه، وحتى لا تؤثر نتائج التقييم على مستوى أداء الأفراد.

إن بعض المنظمات تقوم باتخاذ خطوات تصحيحية، وذلك إما بشكل مباشـــر عـــن طريـــق التعامـــل مـــع الأفـــراد، أو التركيـــز علـــى الأســـباب لتحديـــدها والعمـــل علـــى تعـــديلها (Denisi&Griffin,2005).

أساليب تقييم الأداء:

أولا: أسلوب الترتيب: يشتمل على عدة أنواع وهي:

1- طريقة الترتيب البسيطة: أي يقوم المدير بمقارنة أداء العاملين وترتيبهم من الأفضل إلى الأسوأ تبعا لمستوى أدائهم ضمن مجموعة عمل معينة أو قسم محدد (Stone,2002).

2- طريقة المقارنة الثنائية: حيث يتم تقييم الأداء من خلال مقارنة مستوى أداء كل موظف مع مستوى أداء بقية الموظفين خلال فترة زمنية معينة (Stone,2002).

3- طريقة التوزيع القسري: هي أحد الأساليب التي تقوم على إلزام المقيم على اختيار واحد من عبارتين تصفان سلوك الموظف في العمل (Robbins&Decenzo,2010).

ثانيا: أسلوب التصويت : ويشتمل هذا الأسلوب على الأنواع التالية:

1- المقياس البياني: من خلال هذه الطريقة يتم وضع قائمة بمجموعة من السمات ومقابلها مجموعة من الدرجات يقيم كل منها بناءً على أداء الموظف .

(Robbins&Decenzo,2010).

2- طريقة الحوادث: تشتمل على توثيق لسلوكيات الموظف الغير ملائمة، ويتم استعراضها مع الموظف في أوقات محددة مسبقا (Dessler,2005).

3- مقياس الأداء المؤكدة سلوكيا: تهدف إلى الجمع بين طريقة الحوادث وتطور أبعاد سلوكية للأداء، ويركز المقيم على تقييم السلوك أكثر من التركيز على السمات والصفات الفردية (Robbins&Decenzo,2010).

4- الإدارة بالأهداف: عبارة عن برنامج يقوم بشكل كبير على مدى مطابقة أو تحقيق الأفراد للأهداف الشخصية للأداء ولا بد من أن تكون تلك الأهداف قابلة للقياس (Denisi&Griffin,2001).

خصائص عملية تقييم الأداء:

يشير الصيرفي (2007) إلى مجموعة من الخصائص لعملية تقييم الأداء أهمها :

1- يرى بأن عملية تقييم الأداء عملية إدارية مخطط لها مسبقا.

2- أنها عملية ايجابية لأنها لا تسعى فقط إلى كشف العيوب، وإنما تهتم أيضا بنقاط القوة التي حققها الفرد أثناء سعيه إلى تحقيق الهدف.

3- أنها لا تتضمن إنجاز المهام فقط، بل السلوكيات التي يمارسها الفرد أثناء إنجازه لتلك المهام.

4- أن تقييم الأداء عملية مستمرة وإن كانت نتائجها النهائية تستخرج على فترات متباعدة.

مشكلات عملية تقييم الأداء:

يحدد (Dessler,2005) خمسة مشاكل تعترض عملية تقييم الأداء وهي:

1- عدم وضوح المعايير(Unclear Standards) : بحيث يعتمد التقييم على مجموعة المعايير الأساسية المتداخلة والغير واضحة.

2- تأثير الهالة (Hallo Effect) : يعني التوصل إلى الحكم اعتمادا على سمة واحدة وعدم أخذ بقية السمات المتوفرة في الفرد بعين الاعتبار (أي التحيز) .

3- النزعة المركزية (Central Tendency) : أي الميل نحو تقييم جميع العاملين بنفس الطريقة. كأن يتم تقييمهم جميعا (جيد) أو (متوسط).

4- التساهل أو الصرامة (Leniency or Strictness) : تحدث هذه المعضلة عندما يكون لدى المشرف ميل نحو تقييم جميع العاملين إما تقييما عاليا أو تقييما منخفضا.

5- الإنحياز (Bias) : وهي الميل للتمييز وفقا للفروق بين الأفراد مثل العمر، والعرق، أو النوع مما يؤثر على التقييم الذي يتلقاه الفرد.

كما يوضح (Dessler,2005) عدة إجراءات يمكن إتباعها لتجنب مثل هذه المشكلات وهي:

1- فهم المشكلة وتوضيحها وإيجاد الحلول لها، حيث أن تحديد المشكلة وفهمها يساعد على حلها.

2- استخدام أداة التقييم الملائمة: إذ أن بعض أدوات التقييم تكون آثارها السلبية أقل من الأدوات الأخرى التي قد تنتج عنها مشاعر سلبية لدى العاملين.

3- تدريب المشرفين على عملية التقييم يساعد على التقليل من نسبة الخطأ التي قد تحدث أثناء عملية التقييم.

4- المحافظة على المذكرات والتقارير التي يرد فيها تقييم الموظف الفعلي بحيث يتم الرجوع إليها عند الحاجة إليها أثناء عملية التقييم.

2.2 سلسلة التوريد (Supply Chain):

مقدمة:

لقد شهد العالم في الآونة الأخيرة العديد من الظواهر التي أسهمت في جعل العالم قرية صغيرة، ونبع عنها تغيير في أسس الكثير من العلوم الإدارية، ومن هذه الأسس شكل علاقة المنظمة مع العملاء والموردين.

ومن أهم هذه الظواهر ظاهرة التكامل والتحالفات السياسية والاقتصادية والصناعية، وظاهرة ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فمنذ القدم أخذت هذه التحالفات أشكال وأساليب عديدة وتطورت وظهرت الآن بأشكال وأساليب جديدة وتنوعت بشكل كبير. وامتدت إلى الشركات، فتشكلت الشركات العملاقة متعددة الجنسيات، من خلال التكامل الأفقي والرأسي فيما بينها، وذلك عن طريق الشركات الكبيرة للصغيرة، أو الاندماج، أو التحالفات طويلة الأجل، أو العمل بمفهوم سلسلة التوريد بين الشركات المستقلة عن بعضها البعض. وبذلك ساعدت ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تسهيل عملية التكامل بين جميع الشركات في شتى أرجاء العالم، والتكامل بين الشركات المستقلة التي تعمل ضمن سلسلة توريد واحدة.

تمثل سلسلة التوريد شبكة متكاملة ينشط فيها عدة أعضاء في قنوات طويلة تبدأ بتحديد حاجات الزبائن ورغباتهم وتوفير المواد الأولية لتصنيع المنتجات النهائية، وتنتهي بتوفيرها للزبائن بما في ذبك من عمليات تؤدي إلى تكامل تلك السلسلة. حيث يلعب تدفق المعلومات بين أعضاء السلسلة دورا أساسيا في إدارتها.

2.2.1 مفهوم سلسلة التوريد (Supply Chain) وأهميتها الإستراتيجية:

لقد عرف Christopher (2003) سلسلة التوريد بأنها تدفق المعلومات والمواد بين المصدر (المورد) والمستخدم التي يتم تنسيقها وإدارتها كنظام متكامل من قبل المنظمة.

وأشار Croxton& et al. (2001) إلى سلسلة التوريد بأنها التكامل فيما بين العمليات الأساسية التي تتم بين وصول المنتج للمستهلك النهائي والموردين الرئيسيين التي تزود المستهلك بالمنتجات، والخدمات والمعلومات التي تقدم قيمة مضافة للمستهلكين وأصحاب المصالح.

ويرى Kim (2004) سلسلة التوريد بأنها تكامل عمليات الأعمال الرئيسية التي تتضمن تقديم المنتجات والخدمات والمعلومات من جانب الموردين إلى العملاء بصورة يحصل فيها الزبون والأطراف ذات العلاقة على القيم المضافة.

وعرف كل من Chopra&Meindle (2001) سلسلة التوريد بأنها جميع المراحل المتعلقة بشكل مباشر أو غير مباشر في تنفيذ طلبات المستهلك أو الزبون من توريد، وإنتاج، ونقل، وتخزين، وتوزيع، وحتى وصول المنتج النهائي للزبون.

وأشارت دراسة Mara-Monge (2007) أن التعريفات التي تناولت مفهوم سلسلة التوريد تشترك في مجموعة من الخصائص تتمثل في وجود شبكة من المنظمات، سواء أكانت تمثل موردين،أم منظمات أخرى،أم موردي أنظمة المعلومات. وتعمل هذه المنظمات على إنشاء سلسلة من الأعمال المتكاملة ضمن أطر وظيفية أو تنظيمية أو جغرافية بهدف تقديم قيمة معينة للزبون. حيث أن سلسلة التوريد تتطلب نوعا من التزام الإدارة لضمان تدفق المنتجات والخدمات والمعلومات المتعلقة بها بهدف تحقيق الميزة التنافسية.

ويعرف كل من Seuring&Muller (2008) سلسلة التوريد بأنها ترتبط بجميع الأنشطة المتعلقة بكل من: تدفق المنتجات والخدمات، وتدفق المعلومات. وبذلك فإن سلسلة التوريد تعبر عن التكامل بين هذه الأنشطة من خلال تحسين العلاقات بين وحدات سلسلة التوريد، سواء أكانت تمثل أفراداً أم منظمات، بهدف تحقيق الميزة التنافسية.

ويمكن تعريف سلسلة التوريد بأنها تحقيق التكامل في أنشطتها والتي تتدفق فيها المعلومات والمواد والأموال والمعرفة بين الموردين والمستهلكين.حيث تهدف سلسلة التوريد إلى تحقيق التكامل بين الفعاليات الموجهة للحصول على المواد الأولية وتحويلها إلى سلع وسيطة أو منتجات نهائية وتوزيعها للزبائن (العلي،2001).

بعد دراسة ومعرفة مفهوم سلسلة التوريد لا بد من الإشارة إلى مفهوم إدارة سلسلة التوريد (Supply Chain Management) حيث عرفها .Monczka& et al (2002) بأنها التكامل بين الأنشطة التي تشكل سلسلة التوريد لتحقيق ميزة تنافسية من خلال العلاقة فيما بينهما.

وبناءً على مفهوم سلسلة التوريد، أعاد مجلس إدارة التوريد والتوزيع في عام 1998 تعريف مفهوم التوريد والتوزيع، بأنه أحد أجزاء سلسلة التوريد داخل المنظمة، والمسؤول عن تخطيط وتنظيم ورقابة وتدفق السلع والخدمات والمعلومات ذات الصلة، بدءاً بمرحلة توفير المواد الخام وصولاً إلى مرحلة تقديمها إلى زبائن المنظمة (Chan and Chan,2005).

وترى الباحثة بأن إدارة سلسلة التوريد الفعالة يجب أن توجه أنشطتها لتحقيق رضا الزبون، وتحقيق ميزة تنافسية سواءً على المستوى المحلي أو العالمي، وهذا يتطلب الاهتمام بجميع عناصر سلسلة التوريد وعدم إغفال أي منها، مع تحقيق التكامل في الأنشطة والعمليات الداخلية للمنظمة، والتي بدورها تنتج السلع والخدمات. في حين أن إهمال أي عنصر من عناصر سلسلة التوريد قد يؤدي بالمنظمة إلى الفشل، وبالتالي الخروج من سوق العمل، لأن هذه سلسلة مترابطة لا يمكن إغفال أي حلقة منها.

إن عولمة الأسواق وازدياد حدة المنافسة والاهتمام المستمر برغبات المستهلك جعلت الكثير من الباحثين يوجهون اهتمامهم نحو إدارة سلسلة التزويد (Webster,2002)، لذلك تحاول المنظمات في بيئة الأعمال الحالية المحافظة على مكانتها التنافسية، ومواجهة الأسواق المنافسة، بما يضمن استمرارية المنظمة من خلال تطوير علاقات استراتيجية طويلة الأمد مع عدد محدود من الموردين أصحاب القدرة على الإيفاء بمتطلباتها من المواد والتعاون معهم للاستجابة لمتطلبات العميل من خلال تطوير جودة المنتجات وتحسينها.

تعد سلسلة التوريد من المجالات الهامة في إكساب ميزة تنافسية للمنظمات بحيث تمكنها من المنافسة على المستويين المحلي والعالمي. كما تعد سلسلة التوريد من المفاهيم الإدارية الحديثة الذي تتبناه المنظمات، لتحقيق منافع مختلفة على مستوى العمليات التشغيلية والإستراتيجية للمنظمة. لذلك نجد أن منظور سلسلة التوريد المتكاملة يورث قيمة للمنظمات، سواء أكانت صناعية أم خدمية، ويساعدها على تحقيق أهدافها. وتتمحور الأهداف قصيرة الأجل التي تعمل سلسلة التوريد على تحقيقها، حول زيادة الإنتاجية، وتقليل معدل دوران المخزون، بينما يتمحور الهدف الاستراتيجي بعيد الأمد حول زيادة رضا الزبون، وزيادة الأرباح، وزيادة الحصة السوقية لجميع أعضاء سلسلة التوريد (Tan,2002).

إن إدارة سلسلة التوريد ليست مجرد وسيلة لإشباع الطلب، بل تشتمل على عمليات متعددة مثل تصميم المنتج، وتقديمه، والترويج له، وإشباع السوق وتدويره. وهذا يتطلب تضمين إستراتيجية سلسلة التوريد بإستراتيجية أعمال المنظمة. كما أنه يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار مراحل دورة حياة المنتج لتحقيق الأهداف المرجوة بشكل كامل (Kopczak&Johnson,2003).

لذا حظيت سلسلة التوريد باهتمام كبير في حقل الإدارة، نظراً للدور الذي تلعبه في زيادة تنافسية المنظمة وزيادة ربحيتها، من خلال تقليلها حالة عدم التأكد المرتبطة بقرارات الشراء والعمل على تحسين مستوى الخدمة المقدمة إلى الزبون (Markus,2000).

وبما أن سلسلة التوريد تشتمل على تدفق المواد والمعلومات والأموال في شبكة تتضمن الموردين، المنتجين، والموزعين والزبائن، فهي تتطلب تغييراً في العلاقات التنظيمية التقليدية باتجاه بناء علاقات بعيدة الأمد، قائمة على أسس الشراكة الإستراتيجية بين المنظمة وبقية شركائها في سلسلة التوريد (Scott,2000). وهذا التغيير كان أحد الأسباب الرئيسية التي أدت إلى تغيير في نماذج علاقات سلسلة التوريد، كون المنظمات تشهد الآن حقبة اقتصاد المعرفة القائم على أساس تقديم منتجات وخدمات إلى الزبون ذات قيمة أكبر، مستفيدة من المعرفة العميقة لحاجات الزبائن ورغباتهم، وتطوير منتجات قادرة على تلبية هذه الحاجات والرغبات(Straub, et al.,2004). كما أن عملية تطوير منتجات جديدة أصبحت أكثر تعقيداً، وذلك لأن الأسواق أصبحت أكثر ديناميكية وتنافسية من ذي قبل، فلم تعد المنظمة هي الوحيدة في الأسواق القادرة على إيصال القيمة إلى الزبون(Hult,et al.,2004).

حيث زاد اهتمام إدارة سلسلة التوريد في الوقت الراهن على الربط الخارجي والعمليات، واعتمادها حاليا على تفاعل المنظمة مع بيئتها الخارجية، وهو ما يعزز فرص المنظمة في الحصول على تغذية راجعة وفرص للتعلم بشكل دائم (New& Ramsay,1997). ويتطلب تطبيق إدارة سلسلة التوريد ثقافة تنظيمية جديدة وهيكلاً تنظيمياً مناسباً، وهما أمران يتطلبان الالتزام والموارد الكافية (Neely,1998)، وتوصف أحياناً بأنها عملية مكونة من عناصر عديدة وتستند على علاقة قوية وطويلة الأمد ما بين المنظمات، ويرتبط نجاحها إلى طريقة التعامل مع الصعوبات والتحديات التي تواجه تكوين الثقافة التنظيمية الجديدة المنطلقة من التعلم المشترك والثقة والشفافية (Saad, et al.,2002).

2.2.2 الأسباب التي أدت إلى ظهور سلاسل التوريد:

شهد العالم في الآونة الأخيرة تطورات متزايدة في عالم الأعمال من حيث زيادة عولمة الأسواق وتزايد حدة المنافسة فيها، مما جعل المنظمات سواء الصناعية منها أم الخدمية، تعمل جاهدةً لمواجهة هذا التطور السريع من خلال الإهتمام المستمر برغبات المستهلك، والعمل على تحسين عملياتها وأنشطتها المختلفة، من حيث العمل على تحسين كفاءة الإنتاج، وتقديم الخدمات بالوقت المناسب وبالكيفية المناسبة والتكلفة الأقل، وغيرها من الأدوات التي تعزز ميزتها التنافسية، وتسهم في تعظيم حصتها السوقية. لذلك فإن ظهور إدارة سلسلة التوريد يعود إلى عدة عوامل وتطورات رئيسية أهمها :

أولا: ثورة تكنولوجيا المعلومات:

إن ظهور أجهزة الحاسوب التي بدأت منذ عام 1950 والتطورات المتواكبة التي تمت على هذه الأجهزة إلى أن وصلت إلى ما وصلت إليه، وكذلك ظهور شبكات الاتصال المختلفة عبر هذه الأجهزة مثل شبكة الانترنت أدى إلى سهولة توفير المعلومات وانتقالها عبر هذه الخطوط، إضافة إلى تقليل كلفتها مما جعل عملية التواصل سهلة وسريعة وقليلة التكلفة.

إن هذه التطورات التكنولوجية ساعدت الكثير من المنظمات على السير قدماً نحو التجارة والأعمال الإلكترونية، والأهم من ذلك أن الكثير من المنظمات استطاعت تشكيل شبكات مع الموردين والموزعين من أجل إتمام عملياتها وأنشطتها الداخلية والخارجية (Shapiro&Varnian,1999).

ثانياً: العولمة وازدياد حدة المنافسة:

إن التطور الثاني الكبير في عالم الأعمال هو العولمة، وتزايد معدلات المنافسة فيما بين المنظمات، خصوصا أن التزايد المضطرد لمعدل التغير في الأسواق، والمنتجات، والتكنولوجيا، أدى إلى قيام المدراء باتخاذ القرارات بوقت قصير اعتماداً على أقل المعلومات، وبالتالي ارتفاع تكلفة الفشل (Delong&Summers,2001).

إضافةً لما تقدم، فـإن المنظمـات متعـددة الجنـسية عـابرة الحـدود، دخلـت إلـى الأسواق المختلفـة كأنهـا منظمـات محليـة، وأصـبح المـستهلكون يطلبـون المنتجـات بأذواق مختلفة، وتتم الاسـتجابة بوقـت أقـل مـن الـسابق، كمـا أن دورة حيـاة المنـتج أصبحت قصيرة مقارنة بالسابق، وقد وصلت في بعـض الأحيـان إلـى أقـل مـن شـهر، كما هو الحال في المنتجات الإلكترونية مثل الحواسيب (Basu&Siems,2004).

إن هذه التغيرات وضعت المنظمات في موقف حرج من أجل مواجهتها وبالتالي بذل جهود أكبر للديمومة والاستمرار، وقد تطلب ذلك من هذه المنظمات أن تقوم بتطوير عملياتها وبمعنى أخر تطوير أداء سلاسل التوريد (العلي،Matchetta&Lee،2001) .

ثالثاً: إدارة العلاقات :

إن الثورة المعلوماتية أعطت المنظمات أفضل الإمكانات لإدارة عملياتها وسلاسل التوريد لديها من خلال تكنولوجيا المعلومات. كما أن العولمة وتزايد المنافسة قد أعطت المنظمات الدافع لتطوير أسواقها وقدراتها التنافسية، وبالتالي فإن أي جهود موجهة نحو التطوير لا يمكن أن تتم إلا من خلال التعاون فيما بين المنظمات. وتعد إدامة العلاقات وإدارتها بين المستهلكين والموردين والموزعين وبالعكس، من المسائل الحساسة، لأن أنشطة العمليات وكذلك سلاسل التوريد من الأمور التي تقع ضمن سيطرة المديرين في حين أن إقامة

هذه العلاقات وإدامتها هي العامل الأصعب والمتغير الذي يحتاج إلى جهود مضاعفة، لأن وجود علاقة ضعيفة ضمن أي حلقة من سلسلة التوريد قد يؤدي إلى نتائج سيئة وبالتالي التأثير في جميع حلقات السلسلة.

2.2.3 أهداف سلسلة التوريد:

إن الهدف الأساسي لسلسلة التوريد هو تعظيم القيمة الحقيقية التي تنتج عنها (Chopra&Meindle,2001). ويعتمد تحقيق هذا الهدف على قدرة المنظمة في التميز في مجالات التصميم والتصنيع، والتموين (الشراء)، والتوريد وبالتالي تزامن كل هذه الأنشطة ضمن الجدول الزمني المحدد والوقت المطلوب (Anderson&Lee,2001).

وفي الآونة الأخيرة ازداد الاهتمام بسلسلة التوريد كونها تعد الأساس في تحقيق المنافع المكتسبة لكل من المنظمة (المنظمات) والمستهلك على حد سواء، فالمنظمة يمكنها تقليل الكلف والوقت اللازم لإنجاز العمليات، مما يؤدي إلى زيادة هامش الربح بما لا يؤثر في سعر الوحدة الواحدة، في حين يستطيع المستهلك الحصول على السلعة التي يريدها بالمواصفات التي تلبي حاجاته ورغباته بأفضل الأسعار.

وهنا لا بد من ذكر الدور المهم لتكنولوجيا المعلومات في تعظيم المنافع المكتسبة لكل من المنظمات والمستهلكين، خصوصاً أن كل منفعة من المنافع التي تتحقق من خلال سلسلة التوريد تكاد تكون معتمدة اعتماداً كلياً على تكنولوجيا المعلومات، سواء أكان ذلك في تخفيض الكلف، أم في تطوير المنتجات، أم في تقليص حجم المخزون، أم زيادة حجم الإنتاج. ويضاف إلى ذلك تقليص حجم التالف من العمليات الإنتاجية (Haight,2003) ، لأن ضعف كفاءة سلاسل التوريد تؤدي إلى تلف ما نسبته 25% من مجموع عمليات المنظمة، في حين أن

استغلال تكنولوجيا المعلومات يؤدي إلى تخفيض هذه النسبة بشكل كبير جداً (Laudon&Laudon,1999).

ويقسم حسان (2009) أهداف سلسلة التوريد في المنظمة إلى هدفين رئيسيين وهما:

الهدف الأول : ويقوم على تعظيم قيمة المنتجات والخدمات للمنظمة من وجهة نظر العملاء، عن طريق قيامها بالمهام التالية :

1- التواصل مع العملاء باستمرار للتعرف على حاجاتهم ورغباتهم، والعوامل المؤثرة في هذه الحاجات، وأسباب التقلب في رغبات العملاء واحتياجاتهم، من أجل التخطيط لكيفية إرضاء وإشباع هذه الرغبات.

2- الحرص على وجود نظم اتصالات مرنة تساعد على تدفق المعلومات من المنظمة إلى العملاء والعكس.

3- وجود أنظمة تقوم بمتابعة طلبات العملاء وتنفيذها داخل سلسلة التوريد، حيث تعمل هذه النظم بصورة أساسية على زيادة قدرة المنظمة على إنتاج المنتجات وتوزيعها ونقلها في المكان والوقت المناسبين لعملائها.

4- التخطيط لإدارة التدفقات العكسية للمنتجات، من العملاء إلى المنظمة، مثل مردودات المبيعات، والمنتجات التالفة، وبنفس درجة كفاءة انتقال المنتجات من المنظمة إلى الزبائن، والعمل على تقليل هذه التدفقات إلى أدنى حد ممكن.

الهدف الثاني : ويقوم على طريقة إدارة المنظمة لعملياتها الداخلية بكفاءة، وبشكل يضمن تحقيق التكامل بين أطراف سلسلة التوريد كافةً، من خلال قيامها بالأنشطة التالية:

1- قيام المنظمة بوضع أنظمة للرقابة على المخزون قادرة على الموائمة بين طلبات العملاء والقدرات الإنتاجية للمنظمة للوفاء بها.

2- حرص المنظمة على توفير نظم إنتاجية مرنة تسمح بالاستجابة للتغيرات المستمرة في حاجات العملاء ورغباتهم.

3- تحول نظرة المنظمة إلى الموردين العاملين في سلسلة إمدادها، من مجرد كونهم منظمات تقوم بتوفير المواد الخام والمستلزمات الإنتاجية، إلى كونهم شركاء حقيقيين قادرين على تعظيم قيمة منتجات المنظمة وخدماتها.

4- تأكيد المنظمة وحرصها على إشراك العملاء والموردين في عملية تطوير المنتجات الحالية أو ابتكار منتجات جديدة لتقديمها إلى الأسواق.

2.2.4 عناصر سلسلة التوريد:

تشابه الباحثون كثيراً في تحديد عناصر سلسلة التوريد، فمنهم من تناول هذه العناصر من منظور ضيق اقتصر على العناصر الأساسية فقط، ومنهم من تناولها بمنظور شمولي ليشمل أدق التفاصيل، وهنا سيتم ذكر أهم العناصر الأساسية التي تتكون منها سلسلة التوريد ألا وهي :

1- الموردون:

وهم الجهات التي تملك المواد الأولية التي تدخل في إنتاج المواد أو السلع أو الخدمات التي تنتجها المنظمة، وقد يكون الموردين محليين أو خارجيين (من دولة أخرى)، بحيث يتم إقامة علاقات وفتح قنوات للإتصال معهم ليسهل إمكانية الحصول على المواد الأولية المطلوبة.

2- الناقلون (شركات النقل):

هي المنظمات التي تتعاقد معها المنظمة للقيام بعملية نقل المواد الأولية أو المنتجات من مصادر الطلب إلى جهات الطلب. وقد تلجأ المنظمة إلى اعتماد أكثر من شركة للنقل وذلك انسجاماً مع مصادر وجهات الطلب.

3- الوسطاء:

وهي الجهات التي تعتمد عليها المنظمة في شراء المواد الأولية من الموردين الأصليين، ويعود السبب إلى عدم مقدرة المنظمة على الوصول للموردين الأصليين، أو لتوفير العناء والمشقة في البحث عنهم أو التنسيق والتفاوض على شراء المواد الأولية.

4- المنتجون:

هي المنظمات المسئولة عن تصنيع المواد الأولية وتحويلها إلى مواد نصف مصنعة أو جاهزة من خلال عملياتها الداخلية وذلك بمرور المواد الأولية ضمن مراحل وخطوط إنتاج مدروسة بدقة. وهنا يأتي إبراز دور المنظمة في تأمين المواد الأولية الداخلة في التصنيع بالأوقات المطلوبة حتى لا تتأثر العمليات الداخلية للمنظمة وبالتالي العملية الإنتاجية ككل.

5- المواد الأولية:

وهي المواد الخام والأجزاء التكميلية التي تدخل في عملية إنتاج المنتجات من سلع أو خدمات. حيث تسعى المنظمة دوماً إلى الحصول على المواد الأولية المطلوبة ذات الجودة العالية بالوقت المناسب وبأقل الأسعار، لما له الدور الأكبر في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة (Chopra&Meindle,2001)، وما يعزز ذلك هو الحفاظ على انسياب وتدفق هذه المواد ضمن الجدول الزمني المعد من قبل المنظمة، لأن تأخرها عن مواعيدها له الأثر الكبير في العملية الانتاجية ويجعل المواد عرضة للتلف أو الفساد.

6- الموزعون أو تجارة الجملة:

أن الموزعين هم زبائن والموردون كذلك، حيث يقومون بشراء المواد التكميلية أو نصف المصنعة أو تامة الصنع، وتوزيعها وبيعها إلى مصادر الطلب الى بائعي المفرد وهي تلعب دور المورد. حيث أن المنظمة تعتمد على هذه الجهات في بيع وتوزيع منتجاتها، وبدورها شركات التوزيع تكون قادرة على تصريف المنتجات عبر القنوات التسويقية المختلفة عبر المناطق الجغرافية التي تصل إليها هذه القنوات.

7- تجارة التجزئة:

هي محلات بيع المواد أو السلع بالمفرد، حيث أن هذه المحلات تكون على تماس مباشر مع المستهلك، وتكمن أهمية هذه المرحلة في أنها الحلقة الأولى المسؤولة عن تدفق المعلومات من المستهلك، التي تحمل في طياتها أذواق ورغبات المستهلكين وما يريدونه من السلعة، وهو ما يؤدي بالنهاية إلى رضاهم وولائهم لهذه السلعة. وتصل هذه المعلومات إلى المنتج أو شركات الإنتاج، التي بدورها تقوم بشراء المواد الأولية بالمواصفات التي تؤدي إلى إنتاج سلعة تنسجم مع حاجات ورغبات المستهلكين.

8- المخازن والمستودعات:

وهي من الحلقات الهامة في سلسلة التوريد حيث يتم الاحتفاظ بالمخزون من المواد على اختلاف أنواعها وهي ذات صلة وثيقة بالعمليات التي تقوم بها المنظمة. وتتفاوت الفترة الزمنية التي يتم بها الاحتفاظ بالمخزون اعتماداً على موعد استخدام هذه المواد وهذا ما يجعل المستودع أو المخزن مركزاً لتوزيع المواد.

9- شركات التأمين:

إن التأمين على المواد سواء أكانت مواد أولية أم منتجات، يبدأ من لحظة انتقال وتحرك هذه المواد مهما كان نوعها، حتى وصولها إلى المستهلك النهائي. وقد يتعدى في بعض الأحيان التأمين حتى بعد وصولها للمستهلك النهائي، وتقوم المنظمات المنتجة من خلال ذلك بضمان وصول المواد إلى مصادر الطلب سليمة، وعد تعرضها للتلف بفعل ظروف النقل.

10- المصارف والبنوك:

تلعب المصارف التجارية والبنوك دوراً هاماً بين المنظمات سواء المالكة للمواد الأولية منها، أم المصنعة لها، خصوصاً وأن المعاملات التجارية من بيع وشراء لا تتم إلا من خلال البنوك، حيث تعتمد المنظمات في إتمام عمليات البيع والشراء ودفع المستحقات المالية من خلال تحويل الأموال أو قيمة المشتريات وكذلك استقبال الأموال (المشتريات) عن طريق البنوك. كما أن المنظمات قد تحتاج إلى الإقتراض من البنوك لفترات متفاوتة لتغطية الاستحقاقات المالية المترتبة عليها، وكذلك قد تضطر المنظمات إلى تقديم ضمانات مالية لاستيراد وشراء مواد أولية أو غيرها من شركات أخرى، إن كل ما سبق من وظائف تقوم بها البنوك خدمة لمصالحها ومصالح المنظمات الأخرى في سلسلة التوريد.

2.2.5 أجزاء إدارة سلسلة التوريد:

وتتضمن إدارة سلسلة التوريد ثلاثة أجزاء وهي (Hutt&Spen,2001) :

1- تخطيط الاحتياجات: ويشمل توقع احتياجات السوق من خلال فهم حاجات الزبائن الحالية والمستقبلية وتوقعها.

2- تخطيط التوريد: ويشمل توفير الموارد اللازمة لسد الاحتياجات من خلال تخطيط المخزون والتوزيع والتوريد والنقل وإدارة الموردين.

3- تلبية الاحتياجات: وتشمل تجهيز طلبيات الزبائن بسرعة ودقة وتوزيع المنتجات بالوقت والمكان المطلوبين.

وتمثل سلسلة التوريد عدة علاقات تتداخل فيها الوظائف الداخلية مع الخارجية لأعضائها، حيث يستدعي نجاح هذه السلسلة أهمية وجود التكامل والمشاركة والتنسيق بين الأعضاء في التسويق والإنتاج والتوريد والبيع والشحن، مما يساعد على تحقيق أربعة أهداف لأعضائها هي : (Czinkota,2001) :

1- تخفيض الهدر Waste Reduction : وذلك من خلال:

- التقليل من الازدواجية في السيطرة على المخزون وعملية التوزيع وتخطيط احتياجات الزبائن.
- تحقيق التماثل والانسجام في العمليات والأنظمة بين أعضاء السلسلة.
- الاستغناء عن الإجراءات والنشاطات الغير ضرورية.
- مراعاة جودة المنتجات والعمليات والأصول لتشغيل سلسلة التوريد بكفاءة.

2- ضغط الوقت Time Compression : وذلك من خلال:

- ضغط الفترة الزمنية لدورة توزيع طلبيات الزبائن.
- فهم المشاكل التي تحدث في أي مكان في السلسلة بسرعة أكبر ومعالجتها بسهولة.
- التسريع في دورة التدفق النقدي بين أعضاء السلسلة.
- تدفق المعلومات والمنتجات بسرعة وسلاسة مما يسمح بالاستجابة للزبائن في الوقت الملائم مع المحافظة على مستوى مخزون منخفض.

3- مرونة الاستجابة Flexible Response :

الهدف الثالث لإدارة سلسلة التوريد هو تطوير مرونة الاستجابة في معالجة الطلبيات بما يشمله من :

- تنويع المنتجات.
- تجهيز الطلبيات وترتيبها.

- الاستعداد للتعامل مع الكميات المطلوبة من المنتجات مهما كان حجمها.
- تسليم الطلبيات للزبائن حسب طلبهم بأسلوب أقل تكلفة وأكثر فعالية.

4- تقليل تكلفة الوحدة Unit Cost Reduction ويشمل هذا الهدف:

- الحصول على مواد أولية عالية الجودة.
- شراء المواد الأولية بالكميات المطلوبة وبالأسعار الحقيقية.
- تقليل العيوب في المنتجات.
- تخفيض تكلفة توزيع المنتجات للزبائن النهائيين.

إن تحقيق إدارة سلسلة التوريد لأهدافها سينعكس في تحقيق رضا الزبائن، مما يتطلب فهماً أفضل للحاجات والرغبات المختلفة للزبائن وخصائصهم من قبل كافة أعضاء سلسلة التوريد.

2.2.6 ممارسات إدارة سلسلة التوريد:

2.2.6.1 الاتصال وتبادل المعلومات:

ينبغي على المنظمة بغرض ضمان تدفق السلع والخدمات في سلسلة توريدها أن تعمل على إدارة العلاقات بين كافة الأطراف في السلسلة. وتعد الاتصالات من الأمور الهامة واللازمة لنجاح سلسلة التوريد، إذ إن حال عدم وضوح الاتصالات سيؤدي ذلك إلى الغموض فيما بين أعضاء وشركاء سلسلة التوريد وبالتالي قد يحصل خلاف فيما بينهم. وتشير الاتصالات إلى التشارك الرسمي وغير الرسمي بالمعلومات المفيدة وفي التوقيت المناسب، بين شركاء سلسلة التوريد. ويرى Su & et al. (2008) أن الاتصال الفعال له تأثير إيجابي في أداء سلسلة التوريد، كون أن العلاقات الناجحة وبعيدة الأمد بين شركاء سلسلة التوريد تعتمد على الاتصال الناجح والفعال.

إن بناء العلاقات والمحافظة عليها من أجل تحقيق أهداف المنظمات، أصبح من الصعب تحقيقه من جانب منظمات الأعمال العاملة بشكل فردي، بل يمكن تحقيقه من خلال العمل التعاوني بين شركاء سلسلة التوريد. وهذا التعاون يشمل التشارك بالمعلومات حول أعمال المنظمة المختلفة، كون أن التشارك بالمعلومات أصبح من القضايا الهامة في سلسلة التوريد في أي منظمة، نظراً للدور الذي يلعبه تشارك المعلومات في تخفيض الكلف المرتبطة بسلسلة التوريد، وإضافة قيمة للمنتج وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية، من خلال الحصول على المعلومات والتشارك بها بين شركاء سلسلة التوريد(Cheng,2010). فالممارسات الفعالة لسلسلة التوريد والتشارك بالمعلومات يعتبران مصدراً رئيسياً لتحسين فاعلية سلسلة التوريد ككل (Zhou & Benton,2007).

يتضمن التشارك بالمعلومات تدفقاً للمعلومات حول مستوى المخزون، والمبيعات، والتنبؤ بالطلب، وحالة الطلب، وخطة الإنتاج، ومعلومات حول معايير الأداء. كما تتضمن إدارة سلسلة التوريد التنسيق الفعال لتدفق المنتجات والمعلومات بين كل من المنتجين والموردين والموزعين والباعة والزبائن. وهذا التشارك بالمعلومات بين شركاء سلسلة التوريد يؤدي إلى تنسيق قرارات الإنتاج في ظل ظروف عدم التأكد، ويساعد في تخفيض الكلف وتحسين مستوى الخدمات المقدمة للزبائن (Pandey, et al.,2010). ويتم التشارك بالمعلومات في أغلب الأحيان من خلال استخدام تقنيات الاتصال والتبادل الالكتروني بين شركاء سلسلة التوريد (Frohlich,2002).

ويشير التشارك بالمعلومات في سياق سلسلة التوريد إلى المدى الذي تكون فيه المعلومة متوافرة في الزمان والمكان المناسبين لشركاء سلسلة التوريد. فقد تكون المعلومة تكتيكية تتعلق بالمشتريات، وجدولة العمليات والإمدادات. وقد تكون معلومات إستراتيجية تتعلق

بأهداف التعاون طويلة الأمد، والتسويق ومعلومات عن الزبائن. حيث أشار (Pandey, et al.,2010)، إلى أهمية تبادل المعلومات بين شركاء سلسلة التوريد بشكل رسمي وغير رسمي، وخاصة التشارك الفعال الذي يؤدي إلى تحسين الرؤية المستقبلية وتقليل حالة عدم التأكد المرافقة لقرارات الشراء، لأن ذلك يمكنهم من الحصول على المعلومات عبر سلسلة التوريد لإحداث التعاون بين الأنشطة المختلفة مثل المبيعات، والإنتاج، والتوريد، وإيصال القيمة إلى الزبون وتلبية حاجاته ورغباته. ولتتمكن المنظمات من إيصال القيمة إلى الزبون وتلبية حاجاته ورغباته، والحصول على ميزة تنافسية مستدامة من خلال سلسلة التوريد، فإن رفع مستوى التعاون بين شركاء سلسلة التوريد يعد أحد المفاتيح الرئيسية لتحقيق ذلك، ويتم أيضاً عن طريق التشارك بالمعلومات بين شركاء سلسلة التوريد ضمن مستويات جودة المعلومة (Ding, et al.,2010).

وذكرَ Li & etal. (2006) أن التشارك بالمعلومات يتم على المستويين الكمي والنوعي، وكلاهما ضروري لممارسات سلسلة التوريد. ويشير المستوى الكمي إلى إمكانية حصول شركاء سلسلة التوريد على الكمية الكافية من المعلومات المهمة وات العلاقة بأداء أعمالهم، كون أن مستوى التشارك بالمعوماتِ يتفاوت من المستوى الاستراتيجي إلى المستوى التكتيكي تبعاً لطبيعة أنشطة النقل والإمداد والأسواق والزبائن. وأشار كل من (Zhou & Benton,2007) إلى أن المستوى النوعي يتعلق بالدرجة التي تكون فيها المعلومات تفي باحتياجات المنظمة. إذ يعتمد مستوى الدور الذي تلعبه المعلومات في التخطيط واتخاذ القرارات وأداء العمليات والأنشطة على مستوى جودة المعلومات المقدمة لمتخذ القرار. ولكي تكون المعلومات ذات مستوى من الجودة ولا تفقد فائدتها، فلا بد أن تتوافر فيها مجموعة خصائص منها : الدقة، الوفرة، التوقيت، الشمولية، الملائمة، إمكانية الوصول، التواتر والتكرار.

وأوردَ (Yu, et al.,2010) السيناريوهات المحتملة للتشارك بالمعلومات بين شركاء سلسلة التوريد وهي:

1- لا يوجد تشارك بالمعلومات بين شركاء سلسلة التوريد.

2- التشارك الجزئي بالمعلومات، ويتضمن ستة مجموعات:

أ. التشارك بالمعلومات المتعلقة بالطاقة الإنتاجية.

ب. التشارك بالمعلومات المتعلقة بالطلب السوقي.

ج. التشارك بالمعلومات المتعلقة بمستويات المخزون.

د. التشارك بالمعلومات المتعلقة بالطلب السوقي والطاقة الإنتاجية.

ه. التشارك بالمعلومات المتعلقة بالطلب السوقي ومستويات المخزون.

و. التشارك بالمعلومات المتعلقة بالطاقة الإنتاجية ومستويات المخزون.

3- التشارك الكامل بالمعلومات المتعلقة بالطاقة الإنتاجية، والطلب السوقي، ومستويات المخزون.

4- تبادل المعلومات بين التحالفات الإستراتيجية ضمن سلسلة التوريد.

2.2.6.2 الشراكة مع المورّدين:

تبحث دائما المنظمات عن الفرص الأكثر ملاءمةً لبناء علاقاتها مع المنظمات الأخرى وخصوصاً المورّدين. ومن الجدير بالذكرِ أن المنظمات تسعى دائماً للتميز والمنافسة عالمياً وذلك باهتمامها بسلسلة توريدها، لذلك لا بدَّ أن تؤسس علاقات موسعة مع المورِّدين، الذين يعدون جزءاً من سلسلة التوريد. ولقد شبه (2005،Kimbal & Bullington) مفهوم التقارب بين المنظمة والموردين في علاقة الشراكة بالعلاقات الوطيدة في العلاقات الشخصية، كما هو بين أفراد الأسرة، أو الصداقة، وإلى أبعد من ذلك، إذ يشبهها بعلاقات الزواج الناجحة.

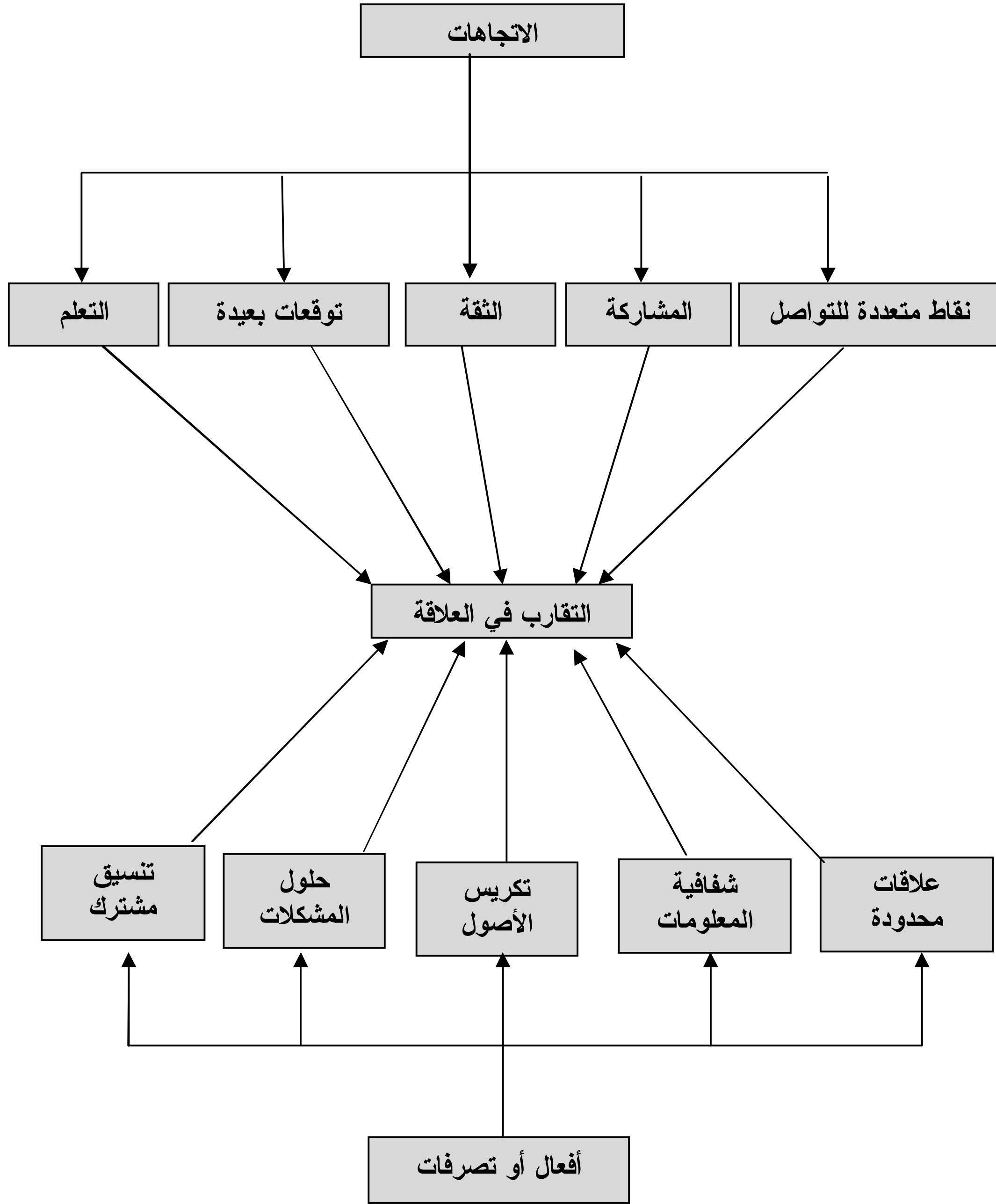
إن المنظمات الناجحة تهتم بإنشاء تحالفات فعالة مع المورّدين لما في ذلك من أثر في فعالية تقديم المنتجات والخدمات بأقل تكلفة ممكنة، وبتصاميم جديدة، ومرونة في التسليم. لذا فإن هذه التحالفات يجب أن تكون قائمة على العمل المكثف من أجل الحصول على منفعة متبادلة قائمة على التكامل، ويتضمن التكامل بعدي الثقة والالتزام. وينظر إلى الثقة بشكل أساسي على أنها عنصر هام في سلسلة التوريد، وتعدُّ عنصراً هاماً أيضا لإرضاء العملاء. كما أن هناك ارتباطاً وثيقاً بين الثقة والمخاطر في العلاقات المتبادلة بين شركاء سلسلة التوريد (Fynes, et. al., 2005). ويرى كل من Lewis & Slack (2003) أن المنظمات يمكن أن تفكر بخصوص الثقة من خلال ثلاثة مستويات أو مراحل. تسمى المرحلة الأولى الثقة القائمة على الحسابات، أي أن المورّد يثق بالمنظمة لأنها تمنحه مكتسبات أكثر منها عند عدم ثقته بها. وتسمى المرحلة الثانية الثقة المفاهيمية أي أن كل طرف يثق بالطرف الآخر راجياً أن يتصرّف كما يرغب فيه. وتشير المرحلة الثالثة إلى أن المنظمة والمورّد يثقان ثقة متبادلة ببعضهما بعضاً لأنهما يعتقدان أنهما يتصرفان بطريقة لا تسمح للشريك بالسقوط أو الانهيار.

أما الالتزام كعنصر من عناصر سلسلة التوريد، فإنه يشجع المنظمات على المحافظة على علاقات الشراكة القائمة مع المورّدين، مع الأخذ في الحسبان الأهداف بعيدة المدى للطرفين. وهذا الاهتمام بعلاقات الشراكة يساعد المنظمات على تلبية احتياجات الزبائن بشكل فعّال، وتخفيض مستويات المخزون الحالية. وفي مناخ العلاقات بعيدة الأمد يكون المورّدون ملتزمون بتلبية احتياجات الزبائن وتشجيعهم على إعطاء تغذية راجعة عن احتياجاتهم ومشاكلهم. وبالتالي سيساعد المنظمات على تحسين وقت الاستجابة للعملاء، بسبب التدفق الفعال للمعلومات والمواد عبر سلسلة التوريد وبالتالي المرونة في التسليم (Moberg, et

al.,2002). ولكي تتمكن المنظمة من تحقيق التدفق الفعال للمعلومات المواد، لا بدّ من توافر الاتصال الفعال بين شركاء سلسلة التوريد بحيث يؤدي إلى تنسيق أفضل وتحسين وقت الاستجابة للعميل وتحسين الأداء المؤسسي.

ويرى Slack & Lewis (2003) أن هنالك مجموعة من العناصر إذا ما تسنى لها ستؤلف ما يسمى بعلاقة الشراكة بين المنظمة ومورديها، كما هو موضح في الشكل (3). ونظراً لوجود تداخل ملموس بشكل جلي بين تلك العناصر، فإن مفهوم التقارب Closeness يتوسط تلك العناصر. ويلاحظ أن تلك العناصر تنقسم إلى قسمين: حيث أن القسم الأول يتعلق بالإتجاهات Attitudes، والتي تضمُّ نقاطاً متعددةً للاتصال، والمشاركة بالنجاح، والثقة المتبادلة، والتوقعات بعيدة الأمد، والتعلم المشترك.

أما القسم الثاني فيشتمل على الجوانب المتعلقة بالسلوك والأفعال Actions، تلك الأفعال التي يفترض بالمنظمة أن تمارسها سعياً للوصول إلى علاقة الشراكة. وتتلخص تلك الأفعال بعلاقات ضيقة مع عدد قليل من الموردين، وشفافية المعلومات، وتكريس الأصول، وحلول المشكلات المشتركة، والتنسيق المشترك للأنشطة. ولذلك تُعد علاقة الشراكة التزاماً بعيد المدى بين المنظمات والموردين لغايات الوصول إلى أهداف وأعمال محددة من خلال تعظيم فاعلية مصادر الشركاء. وتعتمد هذه العلاقة على تكريس الأصول والمصادر وفهم توقعات كل طرف والقيم التي يحملها وتتضمن علاقة الشراكة فوائد عدة مثل تحسين الجودة المستمر للمنتجات والخدمات، وزيادة فرص الابتكار (جواد والشموط،2008 ; Lewis & Slack,2003).



الشكل رقم (3): أبعاد علاقة الشراكة لدى Slack & Lewis

المصدر: (جواد، والشموط،2008).

Slack,N. & Lewis,M.,2002,Operation Strategy, Prentic Hall.

2.2.6.3 مرونة التوريد :

لقد عرف .Prater & et al (2001) مرونة التوريد على أنها مستوى قدرة الشركة على التحكم بالوقت اللازم لشحن وتسليم الطلبية. ولذلك فإن التعريف الأشمل يمكن أن يمثّل بقدرة النظام على التحول أو التفاعل بأقل خسارة ووقت وجهد وتكلفة (Upton,1994). ويرى (Zhang,et.al.,2003) أن مرونة التوريد هي قدرة المنظمة على تلبية التنوع المتزايد لمتطلبات العملاء من غي أن يكون لذلك أثر كبير في التكلفة والوقت والإرباك التنظيمي أو نقص في الأداء.

ويرى Hyun, & Abn ِ(1992) أن المرونة تعني قدرة شركاء سلسلة التوريد على إعادة هيكل العمليات، وموائمة الاستراتيجيات والمشاركة بالمسؤولية للاستجابة لحاجات عملاء كل عنصر في سلسلة التوريد لإنتاج منتجات متنوعة، من حيث الكم والنوع والتكلفة والأداء والتناسب مع توقعات العملاء.

وتشير مرونة التوريد إلى مرونة المسار على أرضية المصنع، أي القدرة على استخدام مسارات بديلة لتحريك المخزون تحت التشغيل عبر مصادر مختلفة تتوافر فيها أساليب معالجة متشابهة (Das & Nagendra, 1997). ويقصد بمرونة التوريد إمكانية تحويل عملية إنتاج جزئي أو كلي للمنتج في مواقع مختلفة من دون التأثير في مستوى الجودة المطلوبة، والسيطرة على مستويات التوريد من حيث الزيادة والنقصان بشكل لا يؤدي إلى زيادة النفقات ومن دون الحاجة إلى وقت إضافي لتلبية حاجات الزبائن، والقدرة على إعادة ترتيب سلسلة التوريد بحيث تتمكن المنظمة من تغيير الكميات المصنعة من المنتجات وفق تغيّر طلب الزبون على المنتج. كما ترتبط بقدرة المنظمة على البحث عن مورّد بديل للمواد الخام أو جزء منها، والقدرة على التعامل مع دورة حياة المنتج وإحداث تغيير جذري على الإنتاج

بسرعة فائقة، وتكييف العمليات وفقاً للمتطلبات التصنيعية للمنتج (Duclos, et al.,2003). حيث أن تحقيق مرونة عالية في سلسلة التوريد يعدّ سلاحاً استراتيجياً يمكن المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية من خلال تحقق رضا العميل، ومعرفة المدى لمرونة سلسلة التوريد يساعد في قياس قدرة المنظمة على مواجهة التذبذب في حجم الطلب، والقدرة على التعديل في المنتج، أو تقييم قدرة المنظمة على الاستجابة للتغييرات البيئية المختلفة (Stank,et al.,2001).

ويرى Narasimhan, & Das (2000) أن المنظمة إذا أرادت المنافسة من خلال المرونة، فإن ممارسات التوريد عندئذٍ تصبح مهمة جداً. لذا تعدُّ وظيفة التوريد مرنة إذا توافرت لديها سعة توريد إضافية لمواجهة التذبذب المفاجىء في الطلب على المواد المطلوبة، من حيث قدرة المورّدين على توصيل المواد بأوقات مختلفة وفق احتياجات المنظمة، والقدرة على شحن مواد مختلفة بشحنة واحدة لكي تتم تلبية الطلبات الصغيرة (Pujawan,2004).

أبعاد مرونة سلسلة التوريد:

اختلف الباحثون في تحديد أبعاد مرونة سلسلة التوريد في كثير من الدراسات، حيث حددت دارسة (Sethi, & Sethi,1990) خمسة عشر بعداً لمرونة سلسلة التوريد تتمثل ب: مرونة الآلات، مرونة المواد، مرونة التصنيع، مرونة الأتمتة، مرونة العمل، مرونة العمليات، مرونة المنتج، مرونة التصميم والتسليم والحجم والبرامج والإنتاج والسوق والتزويد، وأضاف أن هنالك علاقة بين المرونة وأداء المنظمة.

بينما يرى Vickery & et al. (1999) أن مرونة سلسلة التوريد تتمثل في خمسٍ: مرونة المنتج، مرونة الحجم، مرونة تقديم المنتجات الجديدة، مرونة التوزيع، مرونة الاستجابة. وبيّن أن المرونة تؤثر تأثيراً مباشراً على عملاء المنظمة ووظائفها، وأشار أيضاً

إلى أن كل بعد من أبعاد المرونة يقع على عاتق وظيفة من وظائف المنظمة، حيث وضّح أن مرونة الحجم تقع على عاتق الإنتاج، وأن مرونة التوزيع من مسؤولية إدارة التسويق، وتتحمل إدارة التطوير والتصميم مسؤولية تقديم منتجات جديدة.

واعتمد (Vokurka,et.al.,2000) في دراسته على أبعاداً ستة لمرونة سلسلة التوريد تتمثل في: مرونة نظم الإنتاج، مرونة السوق، مرونة التزويد، المرونة التنظيمية، مرونة نظم المعلومات. وتناولت دراسة (Pujawan,2004) أربعة أبعاد لمرونة سلسلة التزويد تمثلت في:مرونة التسليم، ومرونة الإنتاج، ومرونة تطوير المنتج، ومرونة التوريد.

وبناءً على مراجعة الأدبيات السابقة لمعرفة أبعاد المرونة، قامت الباحثة بدمج هذه الأبعاد وبناء إطار مرونة سلاسل التوريد، يتمثل فيما يلي :

1- مرونة المنتج: حيث تم التطرق لها في كثير من الأدبيات، فقد عرفوا مرونة المنتج في إطار سلسلة التوريد بأنها القدرة على التعامل مع طلبيات معقدة وذات مواصفات مختلفة بهدف تلبية المواصفات الخاصة لكل (عميل)، والقدرة على تصنيع المنتج المناسب الذي يحظى فوراً بقبول المستهلك، ويمتاز بالكلفة المنخفضة والقيمة العالية والسعر المنخفض وإشباع حاجات العميل ورغباته(Vickery, et al.،1999)، وأضاف أيضاً بقدرة المنظمة على إنتاج منتجات ذات مزايا وخيارات وأحجام وألوان مختلفة بما يتناسب مع متطلبات العملاء. ويرى (Gerwin,1993) أن مرونة المنتج تتيح للمنظمة بالاستجابة السريعة للسوق، ويجعلها قادرة على طرح منتجاتها بسرعة وتصميم متطور، وبما أن مرونة المنتج تعدّ أولوية تنافسية أساسية فإنها بحاجة إلى التنسيق والتعاون مع الوظائف الهامّة الأخرى مثل: إدارة التسويق، وإدارة تصميم وتطوير المنتج، والإدارة الهندسية (Vickery, et al.,1997).

2- مرونة الحجم: وهي قدرة المنظمة على مواجهة تذبذب الطلب لدى العملاء، بحيث ينتج عنها تحقيق الربحية (Sethi& Sethi,1990)، وتشير أيضا إلى قدرة المنظمة على زيادة حجم الإنتاج الإجمالي وتخفيضه استجابة لمستوى الطلب، وإنتاج منتجات تلبي الحاجات الخاصة لكل (عميل) وبشكل اقتصادي من غير أن يكون هناك حاجة لوقت إضافي لتلبية احتياجات كل عميل وبشكل مستقل (Scannel,et al.,2000). وتتطلب مرونة الحجم تنسيقاً دقيقاً بين المنتج والموردين، خاصةً عندما يرتفع حجم الطلب على منتجات المنظمة وخدماتها، كما أن مرونة الحجم تؤثر تأثيراً مباشراً في أداء سلسلة التوريد، مما يؤدي إلى تجنب وقوع مشكلة نفاذ المخزون في المنظمة، وبخاصة عندما يزداد الطلب على المنتج بشكل مفاجئ أو العكس_ تحول دون تكديس مخزون إضافي في حال انخفاض الطلب (Cleveland, et al., 1989).

3- مرونة التسليم: فهي مقياس لقدرة المنظمة على تسليم الطلبية في الوقت المناسب وبالكمية المناسبة من دون أي تأخير (Stank, et al., 2001). وتشير أيضا إلى قدرة المنظمة على توزيع المنتج وتسليمه اقتصادياً حسب التغييرات التي تطرأ على مصادر التزويد وأماكن العملاء من غير أن يكون هناك حاجة لأي وقت إضافي بدءاً بمصادر المواد الأولية وانتهاءً بالمستهلك النهائي (Kalakota & Robinson, 2000)، وتعني أيضاً القدرة على التكيّف مع الأوقات اللازمة والمتباينة لوصول المنتج إلى العميل.

4- مرونة التوريد: وتشير مرونة التوريد إلى مرونة المسار على أرضية المصنع، أي القدرة على استخدام مسارات بديلة لتحريك المخزون تحت التشغيل عبر مصادر مختلفة تتوافر فيها أساليب معالجة متشابهة (Das & Nagendra, 1997). ويقصد بمرونة التوريد إمكانية تحويل عملية إنتاج جزئي أو كلي للمنتج في مواقع مختلفة من دون التأثير في مستوى الجودة المطلوبة، والسيطرة على مستويات التوريد من حيث الزيادة والنقصان بشكل لا يؤدي إلى

زيادة النفقات ومن دون الحاجة إلى وقت إضافي لتلبية حاجات الزبائن، والقدرة على إعادة ترتيب سلسلة التوريد بحيث تتمكن المنظمة من تغيير الكميات المصنعة من المنتجات وفق تغيّر طلب الزبون على المنتج. (كما ذُكِرَ آنفاً).

5- مرونة الاستجابة للسوق المستهدف: حيث توضّح قدرة المنظمة الكليّة على الاستجابة لاحتياجات السوق المستهدفة، وبشكل لا يؤدي إلى زيادة النفقات، ومن دون الحاجة إلى وقت إضافي لمواجهة تغييرات السوق وإشباع حاجات العميل (Vickery, et al., 1999). حيث تقع مسؤولية تحقيق المرونة على عاتق جميع عناصر سلسلة التوريد (التزويد) في المنظمة، وتعتمد فاعلية أداء هذا البعد من المرونة على قدرة المنظمة على موائمة قدرات سلسلة التوريد مع حاجات العملاء (McDonald,1993). إن نجاح المنظمة يكمن في قدرتها على الاستجابة والتكيف مع هذه التغيرات والحاجة لجعل العمليات أكثر مرونة، ومن ثم زيادة درجة استجابة المنظمات، وتعني ذلك القدرة على تقليص دورة تطوير المنتجات الجديدة، وهذا ينعكس إيجابياً على الوقت المطلوب لتقديم المنتجات الجديدة، كما سينعكس أيضاً على الميزة النسبية للمنظمة من حيث الحصة السوقية لها، والربح، والميزة التنافسية بعيدة الأمد، وعند الحديث عن أسواق سريعة النمو تنخفض فيها دورة حياة المنتج فإن مرونة الاستجابة لها الأثر الكبير على نسبة الربح للمنظمات وتحقيق رضا العملاء.

6- مرونة تقديم المنتج : أي قدرة المنظمة على تقديم منتجات جديدة متكاملة ومتنوعة بسرعة عالية دون الحاجة لوقت إضافي (Scannel, et al., 2000 ; Sethi & Sethi, 1990). حيث تعدّ مرونة تقديم المنتج مهمّة إستراتيجية تتطلب تكامل أنشطة قيم متعددة على امتداد سلسلة التوريد، ونتيجة لانخفاض دورة حياة المنتج أصبح هناك اهتمام استراتيجي لطرح منتجات جديدة في السوق وبوقت قصير، فعندما تقوم المنظمة بطرح منتجها قبل منافسيها في السوق ستتمكن من

تحقيق مجموعة من المميزات التنافسية مثل: ميزة الخبرة، وميزة اقتصاد الحجم، وميزة قيادة الابتكار، وميزة الصورة الذهنية الايجابية للمنتج، وميزة الحصة السوقية، وتحقيق الربح لمنتجه (Robinson, et al., 1992 ; Licberman & Montgomery, 1988).

7- مرونة نظم المعلومات: وتعني القدراة على موائمة أساليب بناء نظم المعلومات مع احتياجات المنظمة المختلفة للمعلومات، لتتمكن من الاستجابة لحاجات العملاء المختلفة والمتغيرة، إضافةً إلى قدرة المنظمة على القيام بأعمال متعددة ومتنوعة بشكلٍ متزامن، وذلك باستخدام الاتصال والتبادل والمشاركة في البيانات داخل المنظمة (Lee & Whang،2000) وشفافية الوصول لبيانات طلبات العملاء على امتداد سلسلة التوريد (Coronado, et al., 2004)، ودعم عملية الحصول على بيانات العملاء بواسطة الأتمتة (Lee & Hong, 2002). ويجب أن تتناسب برامج الرقابة مع المنتجات الجديدة وعناصر النظام المتطوّر بحيث يمكن أن يحافظ عليها، وهذا يتطلب تصميم برمجيات تهدف إلى تبسيط عملية مواجهة التغييرات المستقبلية (Gunasekaran & Yusuf, 2002).

2.2.6.4 العلاقات مع الزبائن:

نتيجة ضغوط المنافسة العالمية، اتجهت منظمات الأعمال الحديثة للبحث عن طرق جديدة لإضافة قيمة للزبائن، والعمل على تأسيس علاقات إيجابية معهم. إذ أصبحت المنظمات المعاصرة تنظر إلى الزبون بوصفه شريكاً حقيقياً، وتعمل على تطوير علاقات بعيدة المدى معه، لما في ذلك من أثر في مساعدتها لتحقيق ميزة تنافسية يصعب على المنافسين الآخرين تقليدها. ويؤكد المدخل الحديث للتسويق على أهمية استقطاب الزبائن والاحتفاظ بهم، والتركيز على تطوير علاقات حميمة وبعيدة الأمد مع الزبائن الحاليين، وتقديم منتجات وخدمات مطوّرة ومتميزة لإشباع حاجات الزبون ورغباته، وصولاً إلى مستوى متقدم من الرضا (Juscius & Grigaite,2011).

إن الأصل في بناء علاقات مع الزبون يعتمد على الأساس المنطقي البسيط والذكي في آن واحد، القائل أنه إذا عرفت شيئاً عن الزبون فإنك ستكون قادراً على بيعه وتلبية احتياجاته بكفاءة أكبر. وتعد هذه المعرفة عن الزبون العنصر الأساسي لإدارة العلاقات مع الزبائن (Tanoury,2002). وتُستخدم هذه المعرفة في تحديد الاحتياجات والمتطلبات المطلوب تغييرها في المنتجات والخدمات، لتتناسب مع طلبات الزبائن وتوقعاتهم لتعظيم القيمة المدركة من قبلهم. إذ تعدّ إدارة العلاقة مع الزبائن من الاستراتيجيات التي صيغت لبلوغ أفضل الإيرادات، وتحقيق أعلى قناعة للزبون عن طريق التركيز على مفاهيم معينة وتحليل لمجاميع الزبائن وتجزئتهم إلى أجزاء سوقية. وهدف هذا التوجه لدى المنظمات إلى زيادة تفاعل جميع عناصر المنظمة مع زبائنها سواء بطريقة مباشرة أم غير مباشرة، بالإضافة إلى التفاعل في نظام العمل الداخلي بين المجهزين، والمصنعين، وتجار الجملة والتجزئة. وقد يظهر للبعض أن إدارة العلاقة مع الزبون Customer Relationship Management (CRM) تمثل إستراتيجية خدمة الزبون، ولكن في الواقع تعدّ خدمة الزبون جزءاً من عمليات أكثر عمقاً وشمولية في إدارة العلاقة مع الزبون (العلي، والكنعاني، 2006).

ولغرض تحقيق الميزة التنافسية، يتوجب على المنظمة أن تكون قادرة وبشكل متواصل على إضافة قيمة للزبون. وعرف (Carr & Pearson,1999) توجه السوق على أنه الحالة المنظمية التي تساعد على خلق السلوكيات الفاعلة واللازمة لتوليد القيمة المضافة وإيصالها إلى الزبائن، وبالتالي بلوغ الأداء المتميز والمستمر للمنظمة. وللبدء بدورة إقامة علاقة مع الزبون، فإن المنظمة تبدأ بتأسيس علاقات مع زبائنها. وليتم الوصول إلى ذلك يجب على المنظمة أن تسعى لمعرفة الزبائن وأماكن تواجدهم، والسلع والخدمات التي يستخدمونها ويفضّلونها، ثم يتم تحديد ما هو مستوى التفاعل بين المنظمة وزبائنها. وعلى أساس هذا

التفاعل سوف تتمكن المنظمة من الحصول على جميع البيانات اللازمة ذات العلاقة بالزبون، كتقييم قناعة الزبون، ومدى استجابته إلى الترويج الموجّه الذي سيؤثر في أداء المنظمة، لذا فهي بحاجة إلى استخدام وسائل متقدمة للاتصالات والاعتماد على تكنولوجيا المعلومات لجمع أكبر قدر ممكن من البيانات (العلي، والكنعاني،2006). وكما أثر التكنولوجيا في الكثير من الإدارات التي تعتمد عليها المنظمة، فقد لعبت دورها أيضاً في التأثير في إدارة العلاقة مع الزبون. إذ لم تهتم بجمع البيانات عن الزبون فحسب، بل امتدت لتشمل حفظ وتكامل البيانات اللازمة لأداء الأعمال، لأن البيانات تعد العنصر الأساس في الاستجابة الفعلية لطلبات الزبائن. ويمكن للمنظمة الحصول على البيانات الأولية المتعلقة بالزبائن، من خلال أدوات تمكّنها من جمع البيانات المتعلقة بالزبائن، من خلال الاستبيانات والمقابلات والملاحظة وقائمة الشراء وسجلات الزبائن، وكذلك بواسطة السجل الالكتروني المخصص للرد على أسئلة الزبائن واستفساراتهم المختلفة (العلي، والكنعاني، 2006).

الأداء المؤسسي

Organizational Performance

2.3 : مقدمة:

يعبّر عن الأداء المؤسسي بمجموعة من العوامل التي يمكن أن تحدِّد الأداء الفعّال كالإنتاجية، والتنمية المهنية للعاملين، والروح المعنوية للعاملين، والنتائج المالية، وتخطيط العمليات، والتخطيط الاستراتيجي (العدلوني، 2002). إذ إن تقييم الأداء يعدُّ عنصراً أساسياً للعملية الإدارية حيث يساهم في تقديم المعلومات التي تستخدم في تحقيق أهداف المنظمة، وبالتالي التعرف على اتجاهات الأداء فيها سواء السابقة أو اللاحقة لفعاليات المنظمة، وبما يمكنها من اتخاذ القرارات اللازمة لتحديد مسيرة المنظمة وأهدافها وبرامجها الإستراتيجية (الحسيني،2006).

إن فاعلية النظام لقياس الأداء المؤسسي تعتمد على وجود مؤشرات أساسية للأداء، وهي مقاييس تتولى دراسة نشاط المنظمة ككل من وجهة نظر العملاء، ثم تقييم أداء العاملين باستخدام مقاييس الأداء التي يوافق عليها العملاء، وتوفير تغذية راجعة لهم لمساعدة الموظفين في المنظمة على تحديد المشاكل وفرص التحسين. حيث أن المنظمات تحرص دائماً على ربط مقاييس الأداء باهتمامات العملاء، إلا أن ذلك يجب أن لا يكون على حساب مقاييس الأداء التي تفي بمتطلبات الموظفين في المنظمة مثل المستخدمين، والملاك، الموردين، والمجتمع، ومن هنا يجب تحديد مقاييس الأداء على أساس عوامل النجاح الأساسية التي تحددها أهداف المنظمة، والتي تشمل مجموعة من العناصر مثل: الجودة، الوقت، تخفيض التكاليف، خدمة العملاء، وأداء المنتج. ويصنِّف الكتّاب مؤشرات الأداء إلى مالية وغير مالية (Kaplan&Norton, 2004).

2.3.1 : مفهوم الأداء المؤسسي وآلية تقييمه :

على الرغم من تعدد مفاهيم الأداء المؤسسي إلا أنها تركز على أمر واحد، وهو درجة تحقيق الأهداف، ويعرف على أنه درجة نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها الموضوعة والمحددة مسبقاً و/أو درجة نجاحها في تحقيق التوزيع الأمثل لمصادرها المتوفرة في سبيل الحصول على أعلى عائد ممكن لاستثمارها (الخطيب،2003).

ويمكن تعريفه بأنه المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة وأنشطتها في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية ويشتمل على ثلاثة أبعاد وهي (مخيمر وآخرون،2000):

1. أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية المتخصصة.
2. أداء الوحدات التنظيمية في إطار سياسات المؤسسة العامة.
3. أداء المؤسسة في إطار البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية.

وبالرغم من احتواء مفهوم الأداء المؤسسي على هذه الأبعاد الثلاثة، إلا أنه يختلف كل بعد عن الآخر لو أُخِذ منفرداً، فالأداء المؤسسي يختلف عن الأداء الفردي، ويختلف أيضاً عن أداء الوحدات التنظيمية، ولكنه حقيقةً محصلة لكليهما، بالإضافة إلى التأثيرات البيئية الاجتماعية والاقتصادية والثقافية عليهما.

وعرّف Devirse (1981) الأداء المؤسسي بأنه عملية تحليل وقياس الأعمال المنجزة خلال فترة زمنية محددة.

أما عملية تقييم الأداء المؤسسي فقد عرفها Hanna (1988) بأنها عبارة عن مدى تحقيق المنظمة للأهداف المحددة لها. ويرى Sastry (1988) تقييم الأداء المؤسسي بأنه معرفة مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها المتوقعة.

وترى الباحثة بأن مفهوم تقييم الأداء المؤسسي يحوي الخطوات الهامة التالية:

أولاً: أن تقييم الأداء المؤسسي عملية إستراتيجية تتبعها المنظمة بغرض تحديد الفارق أو ما يعرف بفجوة الأداء بين الأداء الفعلي والمطبق وما هو مخطط له.

ثانياً: تحرص المنظمة على وجود معايير ومؤشرات ومقاييس لعملية تقييم الأداء.

ثالثاً: الهدف من عملية تقييم الأداء المؤسسي هو استخلاص النتائج ووضع الإرشادات الواجب إتباعها لتقليل الفجوة وتحسين الأداء خلال الفترة الزمنية القادمة.

رابعاً: تسهم هذه العملية في التعديل على أهداف وخطط المنظمة بحيث يصبح تحقيق هذه الأهداف أسهل دون إحداث فجوة في الأداء.

2.3.2 : أهداف عملية تقييم الأداء المؤسسي:

هنالك العديد من الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها من خلال عملية تقييم الأداء المؤسسي، وأهمها (بدر،2009) :

1. تهدف عملية تقييم الأداء إلى التركيز على كفاءة الإدارة في استغلال مواردها المتاحة، ويتم ذلك عن طريق استغلال الموارد البشرية بشكل أفضل والحد من إهدار الموارد المالية وتقليل التكاليف والنفقات بما لا يؤثر على جودة المنتج والخدمة المقدمة.
2. تسهم عملية تقييم الأداء في تحديد نقاط القوة والضعف لدى المنظمة، من خلال تحديد الفجوة في الأداء بين ما تم إنجازه فعلياً وما هو مخطط له.
3. يساعد على الحكم على مدى إسهام العاملين في تحقيق أهداف المنظمة ، وعلى إنجازهم الشخصي.
4. تساعد المدير في معرفة ما يحتاجه لتحقيق أداء عالي يتناسب مع أهدافه الموضوعة، من خلال نماذج التقييم المتّبعة فهي تشتمل على مجموعة أسس ومعايير تساهم في تحديد

الطريق الصحيح لرفع مستوى الأداء، والتي إن تم إتباعها وتطبيقها تسهم في تحسين مستوى الأداء المؤسسي والحد من الفارق ما بين الأداء الفعلي وما هو مخطط له.

5. خلق جو من التنافس بين كافة الأقسام المختلفة داخل المنظمة من خلال تعزيزها لمبدأ الثواب والعقاب.

6. تحقيق مستوى أفضل من رضا العملاء والعاملين، فلا بدّ من مواكبة التطور من أجل الاستمرار في تقديم الأفضل للعملاء والعاملين من خلال توفير مجموعة من المعايير والمقاييس لقياس مستوى رضاهم عن المنتجات والخدمات المقدمة.

2.3.3 : فوائد عملية تقييم الأداء المؤسسي:

ويلخص (المرجوشى،2008) أهم فوائد تقييم الأداء في النقاط التالية:

أ-يعتبر تقييم الأداء من أهم الركائز التي تبنى عليها عملية المراقبة والضبط.

ب-يسهم بصورة غير مباشرة في تشخيص المشكلات وحلها ومعرفة مواطن القوة والضعف في المنظمة.

ج- تزود الإدارة بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الهامة.

د- يعتبر من أهم دعائم رسم السياسات العامة سواء على مستوى المنظمة أو الدولة.

ه- يعتبر مصدر من أهم مصادر البيانات اللازمة لعملية التخطيط.

من هنا يمكن القول بأن تقييم الأداء يهدف إلى الكشف عن ثلاثة أبعاد رئيسية ألا وهي:

- مدى إمكانية التطور.

- مدى فاعلية المنظمة: أي المقارنة بين النتائج المحققة والأهداف المحددة.

- مدى كفاءة المنظمة: أي مدى استغلال المنظمة لمواردها المتاحة سواءً المالية أو البشرية.

2.3.4: معايير ومؤشرات الأداء المؤسسي:

يمكن تعريف معايير الأداء بأنها معدلات قياسية تستطيع إدارة المنظمة أن تسترشد بها كأساس للتقييم والمراجعة وذلك بمقارنة النتائج التي تحققها بتلك المعدلات.

ويمكن تصنيف معايير الأداء كأساس للتقييم والمراجعة إلى (مخيمر وآخرون،2000):

1. **الكفاءة Efficiency** : وتعبر عن الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.
2. **الفاعلية Effectiveness** : ويشير هذا المعيار إلى مدى تحقيق المنظمة لأهدافها المحددة.
3. **الإنتاجية Productivity** : ويشير هذا المعيار إلى قياس العلاقة النسبية بين مخرجات ومدخلات المنظمة.
4. **الجودة Quality** : ويتضمن هذا المؤشر مقاييس الجودة من خلال توقعات العميل.

أما مؤشرات الأداء فتعرّف على أنها عناصر من الممكن مراقبتها لمعرفة مدى فاعلية التعامل مع الوظائف والأعمال، ويعتبر الأداء العام للمنظمة هو المحصلة المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة وتفاعلها مع بيئتها.

ويتم قياس الأداء المؤسسي من خلال مؤشرات عديدة أهمها المؤشرات التالية (الحياصات،2007):

أولاً: الربحية: وتعبّر عن نسبة صافي ربح المنظمة مقارناً بعنصر رئيسي في المنظمة، وأهم أشكالها:

- العائد على الموجودات: وهو صافي الربح مقارناً مع قيمة الموجودات.
- العائد على رأس المال: وهو صافي ربح المنظمة مقارناً مع رأس المال المستثمر.

ثانياً: الحصة السوقية: تعبر عن حصة المنظمة من مبيعات سوق السلع أو خدمة معينة كنسبة من المبيعات الكلية لسوق هذه السلعة أو الخدمة.

ثالثاً: رضا العملاء: وهي درجة الرضا للعملاء من خلال تحقيق أقصى منفعة ممكنة، إما بتخفيض السعر أو زيادة الخدمات المقدمة أو تحسين الجودة أو جميعهم معاً.

رابعاً: درجة دعم القيادة: وتشمل درجة التزام القيادة بإستراتيجية المنظمة ودرجة وعي الإدارة بمتطلبات التنفيذ.

خامساً: درجة المكاسب والنتائج: وتشمل على كمية المخرجات التي تقدمها المنتظمة ونوعيتها.

2.3.5 : نموذج بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس الأداء المؤسسي :

يعدّ تقييم الأداء المتوازن من أهم أدوات الرقابة الإستراتيجية التي تسعى إلى تقييم مدى تحقيق المنظمة لأهدافها الموضوعة مسبقاً، وتسعى أيضاً إلى زيادة قدرة المنظمة على التأقلم مع التغيرات البيئية المستمرة سواءً أكانت البيئة الداخلية أم الخارجية منها، وبالتالي تساعد المنظمة في قدرتها على تغيير خياراتها الإستراتيجية تبعاً لهذه التغيرات.

يعتمد التطبيق الناجح للخطة الإستراتيجية على مدى فعالية نظم الرقابة الإستراتيجية (Atkinson,2006) والتي تعد بمثابة قياس للأهداف الموضوعة وتزود المدراء بمعلومات دقيقة عن أداء المنظمة. ويلزم التطبيق الفعّال للرقابة الإستراتيجية وضع معايير معينة لقياس أداء المنظمة تتيح للإدارة بتقييم كفاءتها في تحقيق الموارد المتاحة واستخدامها بالشكل الأمثل. وهنالك العديد من النظم المستخدمة في تقييم الأداء المؤسسي أهمها نظام قياس الأداء المتوازن.

صمّم أول نظام لبطاقة الأداء المتوازن من قبل شركة جنرال الكتريك عام (1950) ليكون نظام لقياس الأداء المؤسسي (Hendrick, et al., 2004)، وفي بداية عام (1990) قدّم (Kaplan & Norton) مبدأ بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس أداء المنظمات، والذي يسهم تطبيقه في تقليل اعتماد المنظمات الكلي على المقاييس المالية، ثم طوّرها (Kaplan & Norton) في عام (1991) كأداة إدارية تساعد المدراء ومتخذي القرارات بالمقدرة على تطوير المقاييس التي تتنبأ بنجاح أو فشل المنظمة. اقتُرح هذا النظام كمنهج لقياس الأداء المؤسسي يدمج المؤشرات المالية وغير المالية لتزويد المديرين بمعلومات غنية وأكثر ملائمة عن أداء المنظمات، تحديداً ما يتعلق بالأهداف الإستراتيجية، ويعود السبب في ذلك إلا أن اعتماد نظام بطاقة الأداء على المؤشرات المالية وحدها لم يعد كافياً، حيث أنه ابقي على مقاييس الأداء المالي وأضاف لها مقاييس غير مالية أدت إلى تطوير أهداف عملية قياس الأداء وربطها بالإستراتيجية، مما سمح بمناقشة عدة قضايا حديثة منها برامج الجودة ونظام التكاليف على أساس الأنشطة (Daving, et al., 2004).

وبصورة نهائية برز مفهوم نظام قياس الأداء المتوازن في دراسة نشرها Robert Kaplan وزميله David Norton في عام (1992) في مجلة (Harvard Business Review) حيث قام الباحثان بالتركيز على ربط الرقابة التشغيلية قصيرة الأجل برؤية وإستراتيجية المنظمة.

2.3.6 مفهوم بطاقة الأداء المتوازن:

يعرّف (Kaplan & Norton, 1992) بطاقة الأداء المتوازن بأنها إطار عملي يستخدم كمدخل لتحسين الأداء الحالي والمستقبلي وذلك من خلال دراسة عدد من المقاييس ضمن أربعة أبعاد ألا وهي (المنظور المالي ومنظور العملاء ومنظور العمليات الداخلية ومنظور التعلم والنمو).

ويرى .Horngren & et al (2000) أن بطاقة الأداء المتوازن هي طريقة لتحويل رسالة المنظمة واستراتيجياتها إلى مقاييس أداء. وفي الواقع فإن أساس بطاقة القياس المتوازن يقوم على وضع معايير لكل بُعد وإجراء عمليات القياس بهدف مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط.

وعرّف Charles & Pineno (2004) نظام بطاقة الأداء المتوازن أنه مجموعة من المبادئ والتقنيات التحليلية لتحسين أداء المنظمات في أربع مناطق عامة (المالية، الزبائن، التعليم، والعمليات الداخلية).

وأشارت دراسة .Jusoh,et al (2006) إلى قصور النظم التقليدية لقياس الأداء بكونها تعتمد بصورة أساسية على المؤشرات المالية التي توفرها نظم المحاسبة التقليدية كالإيرادات وربحية السهم والعائد على الاستثمار. ودعت إلى ضرورة تطوير نظم قياس الأداء لتشمل، بالإضافة إلى المؤشرات المالية، مؤشرات غير مالية عن الجودة وتحقيق رضا العملاء والابتكار وقدرات الموظفين وغيرها. باعتبارها مؤشرات عائدة للأداء في المستقبل.

ولا بدّ من التنبيه إلا أن قياس الأداء التقليدي يركز فقط على المعلومات المرتبطة بالنتائج المالية، وبالتالي فإن هذا النوع من القياس يقتصر على تمثيل مجالات أخرى لها أهميتها في المنظمة، فاقتصار تحليل المنظمة على الأداء المالي يؤدي إلى إعطاء صورة غير دقيقة عن وضع المنظمة ومستوى أدائها. مما تقدم برزت أهمية بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس الأداء المؤسسي بشكل عام.

2.3.7 خطوات إعداد بطاقة الأداء المتوازن:

يشير Kaplan & Norton (1996) أن إتباع المنظمة في تقييم أدائها المؤسسي نظام إعداد بطاقة الأداء المتوازن، يتطلب ذلك وجود أربع عمليات إدارية تسهم بصورة منفصلة ومتكاملة في ربط الأهداف الإستراتيجية طويلة الأجل بالتصرفات قصيرة الأجل بما يأتي:

أولاً: ترجمة الرؤية الإستراتيجية: وتساعد هذه الخطوة المدراء على تكوين رأي جماعي عن رؤية وإستراتيجية المنظمة، حيث تترجم الرؤية إلى مهام تشغيلية يمكن للعاملين فهمها واستخدامها كمرشد للتصرفات التي يقومون بها.

ثانياً: التوصيل والربط: حيث تساعد المدراء على ربط الأهداف والاستراتيجيات العامة بأهداف الإدارات والأفراد، كما يحدث ضمن الطريقة التقليدية التي تستخدم الأداء المالي في تقييم إدارات المنظمة، وتساعد بطاقة الأداء على التأكد من ان كل مستويات المنظمة تستوعب الإستراتيجية طويلة الأجل وأن أهداف الإدارات تتفق مع أهداف الأفراد.

ثالثاً: تخطيط أعمال المنظمة: تساعد على تكامل الخطط المالية للمنظمة مع خطط الأعمال، ويمكن استخدام البطاقة في وضع الأهداف التي توفر أساس لتخصيص الموارد وتحديد الأولويات، وتساعد كذلك في استبعاد بعض البرامج واختيار برامج بديلة تكون أكثر فعالية لدفع المنظمة تجاه تحقيق أهدافها الإستراتيجية طويلة الأجل.

رابعاً: التغذية الراجعة والتعلم: تساعد الإدارة على توجيه المنظمة نحو التعلم الاستراتيجي، ومن خلال استخدام بطاقة الأداء تستطيع المنظمة مراقبة النتائج قصيرة الأجل من خلال وجهات النظر المختلفة، وتقييم الإستراتيجية على ضوء الأداء الحالي، ومن ثم تساعد البطاقة المنظمات على تعديل الاستراتيجيات بما يتناسب مع بيئة التعليم.

2.3.8 فوائد استخدام بطاقة الأداء المتوازن:

تتحقق فوائد تطبيق بطاقة الأداء المتوازن من خلال التطبيق الناجح لها في المنظمـــات التي تبنتها بما يأتي (Charles & Pineno, 2004):

1- تحقيق فهم إداري أعمق لأوجه الترابط بين تنفيذ القرارات وبين الأهداف الإســـتراتيجية المحددة، وبالتالي فهي تؤدي إلى تشكيل وتطبيق فعّال للإستراتيجية.

2- تجعل بطاقة الأداء المتوازن إستراتيجية المنظمة مستحدثة ومتوفرة باستمرار.

3- تربط بين الخطط السنوية قصيرة الأجل وبين الإستراتيجيات طويلة الأجل.

4- تربط بين مقاييس تقييم الأداء والاستراتيجيات طويلة الأجل.

5- إعادة بناء العلاقات مع العملاء.

6- تؤدي إلى تحسين الاتصال داخل المنظمة، والترابط فيما بين أهداف الأفراد أو الأقـــسام وأهداف استراتيجيات المنظمة.

7- إيجاد مجتمع جديد متعاون كفريق عمل بين الوظائف المؤسسية لتطبيق استراتيجيات الأعمال.

8- إعادة هيكلة الوظائف الأساسية للأعمال.

2.3.9 عوامل نجاح بطاقة الأداء المتوازن:

حدّدت المؤسسة الأمريكية لقياس وتقييم الأداء تسعة شروط لنجاح بطاقة الأداء المتوازن داخل المنظمات التي تطبقها(U.S. Foundation for Performance Measurement,2004) وهي :

1- التقويم الشامل على مستوى المنظمة، ويشمل تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص المتاحة. ومناقشة سبل بناء إمكانات وطاقات

المنظمة المادية والبشرية وأخذ القيم والحاجات الخاصة بالمنظمة بعين الاعتبار، وتحديد الأهداف والنتائج المرغوبة للمنظمة.

2- تعريف وبناء الاستراتيجيات بعد الأخذ بعين الاعتبار رؤية ورسالة المنظمة المستقبلية.

3- وضع الأهداف الإستراتيجية لجميع محاور البطاقة.

4- صياغة الأهداف الإستراتيجية في خارطة إستراتيجية.

5- يجب أن تساعد معايير الأداء للمنظمة في تحديد انحرافات الأداء الفعلي عن المتوقع.

6- دراسة المبادرات التي تحدث في المنظمة مثل تحسين العمليات التشغيلية والدورات التدريبية والبحث والتطوير وموازنة الأداء وغيرها.

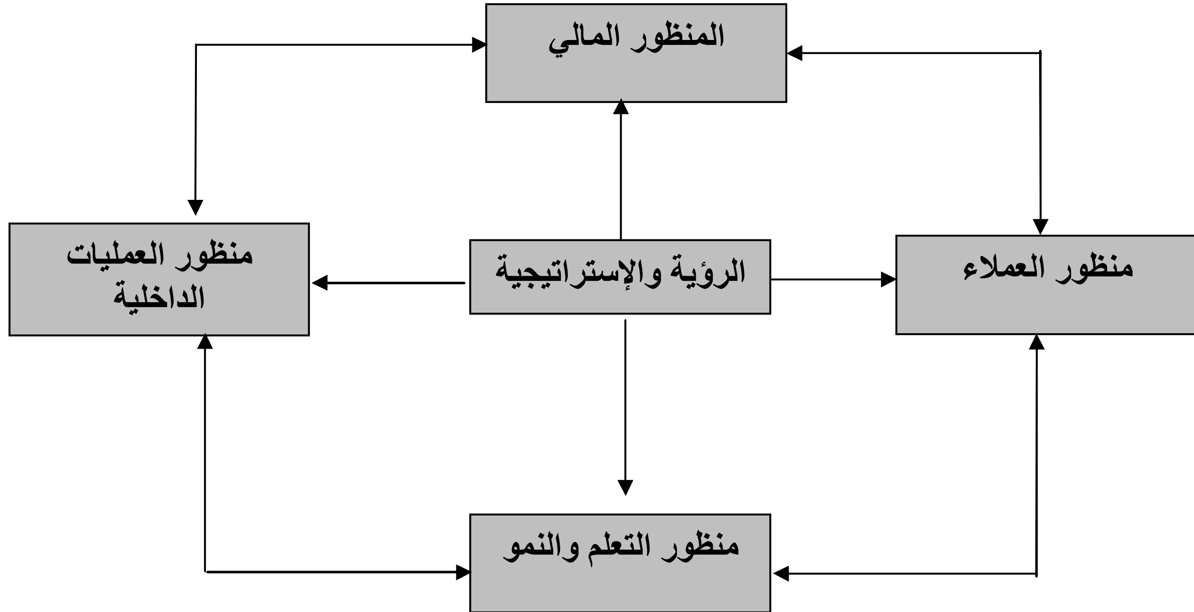
7- اتخاذ القرار المناسب بخصوص أتمتة الأنظمة مع الأخذ بعين الاعتبار احتياجات المنظمة والوقت والتكلفة اللازمين لذلك.

8- إتباع المنظمة خطوات تدعم إستراتيجية تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن ولجميع الأبعاد وعلى مختلف المستويات.

9- مرحلة التقويم وإجراء التغيير عند الحاجة.

2.3.10 أبعاد تقييم الأداء المتوازن:

لخّص (Kaplan & Norton, 1996) المنظورات الأربعة التي تعتمد عليها بطاقة تقييم الأداء المتوازن في الشكل التالي:



الشكل رقم (4) المنظورات الأربعة لبطاقة تقييم الأداء المتوازن

Source: (Kaplan, R.,and Norton, D.,1996, The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, Harvard Business School Press, September, P.324)

يتبين من الشكل رقم (4) أن هناك أربعة منظورات في تقييم الأداء المتوازن للمنظمة:

أولا: المنظور المالي:

يركز هذا المنظور على تحقيق متطلبات المالكين من تحقيق المنظمة عائد على الاستثمار وزيادة قيمة المنظمة في السوق مما يؤدي إلى زيادة أموال المالكين. حيث تقاس النتائج باستخدام المؤشرات التالية (المرجوشى، 2010):

- أرباح المنظمة.
- التدفقات النقدية.
- العائد على الاستثمار.
- نصيب السهم من الأرباح.

ثانياً: منظور العملاء:

يركز هذا المنظور على جميع الأنشطة والإجراءات التي تلبي حاجات العملاء، وتشير إلى أهمية سرعة الاستجابة لطلبات العملاء وتلبية توقعاتهم مما ينعكس على العلاقة الجيدة مع العملاء، لأن هؤلاء العملاء هم الذين يدفعون للمنظمة. وتقاس النتائج طبقاً لهذا المنظور وفقاً للمؤشرات التالية (المرجوشى،2010):

- القدرة على جذب العملاء.
- عدد العملاء بالنسبة للمنظمة.
- القدرة على الاحتفاظ بالعملاء.
- مؤشر رضا العميل.
- ربحية العميل.

ثالثاً: منظور العمليات الداخلية:

يعمل هذا المنظور على تحقيق أهداف كل من المنظور المالي ومنظور العميل. ويعكس العمليات الحرجة التي ينبغي أن تتفوق فيها المنظمة على غيرها من المنظمات (المرجوشى،2010). ومن أهم المقاييس المستخدمة (جودة،2010):

- التسليم في الموعد.
- جودة المنتج.
- وقت دورة الإنتاج.
- الإنتاجية.
- درجة استخدام الأصول.

رابعاً: منظور التعلُّم والنمو:

ويختص هذا المنظور بتحديد كيف تستطيع المنظمة أن تجعل قدراتها على التغيير والتطوير مستمرة. ويهدف إلى استثمار في الموارد البشرية لرفع مستوى أدائهم، ومن أهم المقاييس المستخدمة في منظور التعلُّم والنمو(جودة،2010):

- نفقات البحث والتطوير.
- نفقات التدريب.
- عدد ساعات البحث والتطوير.
- معدل عدد ساعات التدريب لكل موظف في السنة.
- تطوير وتسويق منتجات جديدة (المرجوشى،2010).
- سلوك قدرات ومشاركة الموظفين (المرجوشى،2010).

خامساً: منظور الرؤية الإستراتيجية:

لم يتطرق (Kaplan & Norton, 1996) إلى هذا المنظور كالأبعاد الأربعة السابقة، وإنما اعتبرا منظور الرؤية الإستراتيجية نقطة الانطلاق لتحديد الأبعاد الأربعة السابقة. لذا فإن التصور السابق لبطاقة الأداء المتوازن يتطلب الاعتقاد بأن حلول مشاكل العمل وتقديم الخدمة يحتاج إلى تقييم دقيق لسلسلة العمليات والمهام التي تقوم بها المنظمة، بحيث لا يمكن الاعتماد على عمل الأقسام الفردي في المنظمة، فهي تتطلب تعاون وتفويض السلطة لكافة الموظفين في جميع الأقسام وعلى اختلاف مستوياتهم الوظيفية، فالرقابة الإستراتيجية هي مسئولة عن جميع الموظفين وضمن كافة مراحل سلسلة العمل (Kaplan & Norton, 2004)، ولا يمكن أن تتم عملية التقييم دون مقاييس أداء، ومن ثم تحديد البيانات الذي يعتمد على تحديد العلاقات بين الأبعاد الأربعة المكونة لبطاقة الأداء المتوازن. وأشاروا أيضا إلى

إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن كخارطة إستراتيجية لخلق قيمة للمنظمة، عن طريق اقتراحات العملاء القيّمة، والعمليات الداخلية للأعمال، ومدى الترابط ما بين إستراتيجية المنظمة والعاملين (Kaplan & Norton, 1996).

إن من الضروري ترجمة الإستراتيجية إلى خطط عمل، ويؤدي نظام بطاقات تقييم الأداء المتوازن هذه المهمة إذ إنه يقوم بتحويل الإستراتيجية إلى منظومة متكاملة من الأهداف والمعايير والمبادرات إلى أربعة منظورات رئيسية، كما أنه يجب على الإدارة أن تقوم بنشر وتعميم خطط العمل التفصيلية من حيث الموارد والمسؤولية عن التنفيذ والوقت اللازم لتحقيق الأهداف.

وتتميز بطاقة تقييم الأداء المتوازن بالعديد من المزايا أهمها أنها تربط بين السبب والنتيجة من خلال الخريطة الإستراتيجية لتعكس كيفية تقوية هذه الروابط وتحديد طبيعتها، وكذلك فهي تقوم بترجمة رؤية وإستراتيجية المنظمة إلى أهداف وخطط عمل تشغيلية، وتوفر أساس جيد لاتخاذ القرارات فالمعلومات التي يوفرها النظام تساعد الإدارة في اتخاذ القرار المناسب، وتساعد على اكتشاف نقاط الضعف في أداء الأقسام مما يساعد في معالجة القصور (جمعة وآخرون،2005).

نتوصل مما تقدم إلى أن طريقة عمل بطاقة تقييم الأداء المتوازن تكون بصفة تصاعدية حيث تؤثر جهود التعلم والنمو في جودة العمليات والخدمات مما يؤدي إلى جلب أكبر عدد من العملاء وبالتالي تحقيق النتائج المالية المرجوة (يحياوي،2008).

وتوضّح من خلال الدراسة بأن المنظمات دائما تسعى إلى تحقيق رضا عملائها وذلك عن طريق عدة وسائل أهمها جودة المنتج المقدم للعميل. فالاستجابة السريعة والفعالة لاحتياجات العملاء تسمح بتحقيق رضاهم وبالتالي اكتساب حصص سوقية. إذ يحتل العنصر البشري داخل المنظمات أهمية كبيرة حيث يعتبر الوتيرة الأساسية التي تسهم في تحسين

الجودة والقيمة المضافة التي تقدم للعملاء، وذلك بهدف ارتقاء المنظمة بأدائها وتنمية مهاراتها التسويقية.

وختاماً يجدر التنبه إلا أن الإهتمام بممارسات إدارة الموارد البشرية ما هي إلا وسائل لتحسين الأداء المؤسسي ونموّه في أي منظمة، حيث أن زيادة الأداء وتحسينه ينمو على أساس من التخطيط الجيد والتنظيم السليم للطاقات البشرية المتاحة في المنظمة، وتوفير الظروف الطبيعية والتنظيمية التي تحفز على الأداء والإبداع فيه.

الفصل الثالث
الطريقة والإجراءات

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

المقدمة:

يتناول هذا الفصل وصفا لمنهجية الدراسة التي يمكن من خلالها تحقيق أهدافها، وبيان منهج ومجتمع الدراسة، كما يبين خطوات إعـداد وتطـوير أداة الدراسـة، ومـدى ثباتهـا، والإجراءات التي نفذت بها الدراسة، والطرق الإحصائية التي استخدمت في معالجة البيانـات واستخلاص النتائج، وأخيرا تم التطرق لحدود ومحددات الدراسة.

3.1 منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في إجراء هذه الدراسة؛ وذلك للتعرف على العلاقة ما بين تكامل إدارة الموارد البشرية وممارسات إدارة سلسلة التوريد وأثرها على الأداء المؤسسي، هذا المنهج يقوم على تفسير الوضع الراهن للظاهرة أو المشكلة مـن خـلال تحديد ظروفها وأبعادها وتوصيف العلاقات بينها بهدف الانتهاء إلى وصـف علمـي دقيـق ومتكامل للظاهرة، أو المشكلة كما يقوم على الحقائق المرتبطة بها حيث لا يقتصر هذا المنهج على عملية وصف الظاهرة وإنما يشمل تحليل البيانات وقياسـها وتفـسيرها والتوصـل إلـى توصيف دقيق للظاهرة أو المشكلة ونتائجها، وتقديم الحلـول والمقترحـات لمعالجتهـا. كمـا اعتمدت الدراسة في منهجيتها بالتطرق إلى الأدب النظري بعد إجراء مسح مكتبـي للإطـلاع على الدراسات والبحوث النظرية والميدانية والوقوف عند أهمها والذي سيشكل رافداً مناسـباً لهذه الدراسة.

3.2 مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات الصناعية الكيمائية الأردنية العاملة في محافظة البلقاء البالغ عددها (11) شركة كما هو مبين في الملحق رقم (3)، أما وحدة المعاينة فتمثلت بالعاملين في وظائف إدارة الموارد البشرية، وإدارة سلسلة التوريد، والإدارة في هذه الشركات، حيث بلغ عدد العاملين (600) فردا وتم أخذ عينة عشوائية بسيطة منهم بنسبة (30%).

3.3 عينة الدراسة

تم أخذ عينة عشوائية بسيطة حيث تم توزيع (190) استبانه على عدد هؤلاء العاملين، وتم استرجاع (170) استبانة، وتم استبعاد (14) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي وكان منها (156) استبانة صالحة للتحليل والتي تشكل ما نسبته (82%) من مجموع الاستبيانات الموزعة. بالرجوع إلى ما تم تحديده من قبل سيكاران (sekaran,2003) والذي يتضمن بان حجم العينة الواقع من (30-500) مفردة مناسب لمعظم الدراسات فقد تم اختيار عينة الدراسة من المجتمع .

3.4 مصادر الحصول على البيانات:

اعتمدت الدراسة على مصدرين في جمع البيانات هما:

أ .المصادر الثانوية:

وهي المعلومات المتوفرة في المكتبات، وقواعد البيانات الإلكترونية من الكتب، والدوريات العلمية العربية، والأجنبية المرتبطة بموضوع الدراسة، والرسائل العلمية السابقة ذات العلاقة بالدراسة. كما تم الاستعانة بالإنترنت للحصول على أحدث الأبحاث العالمية حول الموضوع مدار البحث.

ب.المصادر الأولية:

تتمثل أداة الدراسة في استبانة، تم تطويرها لتناسب طبيعة الدراسة وعنوانها، وقد تم بلورة مدلولاتها من خلال استقراء الأبعاد العلمية المتضمنة في المتغيرين التابع والمستقل، اعتمادا على ما تم طرحه نظريا في أدبيات كل من إدارة الموارد البشرية وممارسات إدارة سلسلة التوريد والأداء المؤسسي، بالإضافة إلى الاستفادة من الأدوات المستخدمة في جمع البيانات في الدراسات السابقة.

حيث تم توزيع فقرات أداة الدراسة حسب المتغيرات على النحو التالي كما يبين الجدول رقم (1) :

الجدول (1): توزيع فقرات أداة الدراسة التي تقيس أبعاد المتغيرات

المتغير	البعد	الفقرات	مجموع الفقرات	المرجع
المستقل	**إدارة الموارد البشرية**	**20-1**	**20**	
	تخطيط الموارد البشرية	5-1	5	الحياصات،2005
	الاختيار والتعين	10-6	5	الحياصات،2005
	التدريب	15-11	5	الحياصات،2005
	تقييم الأداء	20-16	5	النعامي،2009
	إدارة سلسلة التوريد	**39-21**	**19**	
	الاتصالات وتبادل المعلومات	27-21	7	الشموط،2007
	الشراكة مع الموردين	31-28	4	الشموط،2007
	مرونة التوريد	35-32	4	الشعار،2011
	العلاقات مع الزبائن	39-36	4	الشعار،2011
التابع	**الأداء المؤسسي**	**55-40**	**16**	الحياصات،2007
المؤشر الكلي			**55**	

المصدر، إعداد الباحثة

وقد تم قياس المتغيرين باستخدام مقياس ليكرت الخماسي المبين في الجدول (2):

جدول (2)

مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في أداة الدراسة

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد عينة الدراسة كما يشر الجدول أعلاه.

3.5 اختبار صدق وثبات أداة الدراسة:

اختبار صدق أداة الدراسة:

أولا:الصدق الظاهري.

تم عرض أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين الأكاديميين من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال إدارة الأعمال لإبداء رأيهم فيها من حيث: مدى مناسبة الفقرة للمحتوى، ومدى كفاية أداة الدراسة من حيث عدد الفقرات، وشموليتها، وتنوع محتواها، أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل.

وتم الأخذ بملاحظات المحكمين، واقتراحاتهم، وأجريت التعديلات في ضوء توصيات وآراء هيئة المحكمين.

ثانيا:اختبار ثبات أداة الدراسة:

تم التأكد من مدى ثبات الأداة المستخدمة في قياس المتغيرات التي تقوم عليها الاستبانة، من خلال احتساب قيمة معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) لذا يمكن وصف أداة هذه الدراسة بالثبات، وأن البيانات التي تم الحصول عليها من خلالها مناسبة لقياس المتغيرات، وتخضع لدرجة اعتمادية عالية كما يبين الجدول رقم (2) .

الجدول (3): معاملات الثبات لأبعاد أداة الدراسة

المتغير	معامل الثبات(ألفا كرونباخ)
إدارة الموارد البشرية	**%92.2**
تخطيط الموارد البشرية	%81.46
الاختيار والتعين	%86.43
التدريب	%88.26
تقييم أداء العاملين	%84.89
إدارة سلسة التوريد	**%97.02**
الاتصالات وتبادل المعلومات	%94.3
الشراكة مع الموردين	%83.28
مرونة التوريد	%81.82
العلاقات مع الزبائن	%90.68
الأداء المؤسسي	**%94.62**
المؤشر الكلي	**%97.11**

لقد تم استخدام اختبار **(كرونباخ ألفا)** لقياس مدى ثبات أداة القيـــــاس حيــث بلغــت قيمة(α =92.2%) لإدارة الموارد البشرية بأبعادها وهي نسبة ممتازة كونها أعلى من النـــسبة المقبولة 60% وبلغت قيمة(α =97.02%) لإدارة سلسلة التوريد بإبعادها وهي نسبة ممتـــازة. بينما بلغت قيمة (α =94.62%) للأداء المؤسسي في حين بلغ المؤشر الكلي لجميع أبعاد أداة الدراسة 97.11% وهي نسبة ممتازة كونها أعلى من النسبة المقبولة 60 %.

اختبار قوة نموذج الدراسة:

جدول (4)

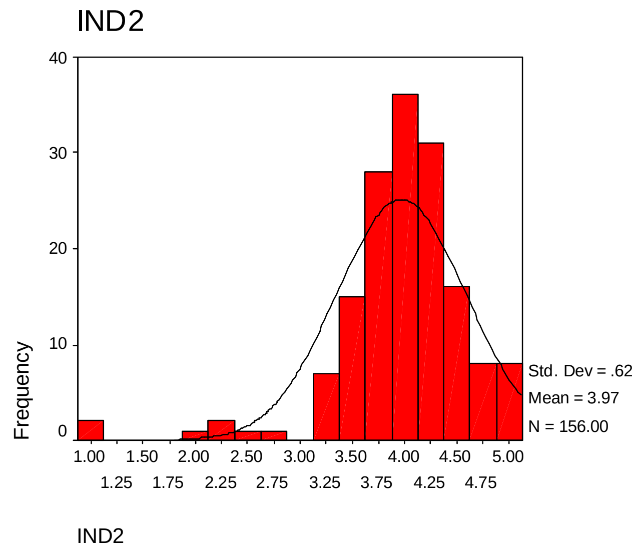
نتائج اختبار VIF

المتغيرات المستقلة	VIF	مدى التحمل
تخطيط الموارد البشرية	1.972	0.507
الاختبار والتعيين	1.996	0.501
التدريب	1.921	0.52
تقييم الأداء	2.348	0.426
الاتصالات وتبادل المعلومات	3.433	0.291
الشراكة مع الموردين	2.762	0.362
مرونة التوريد	3.011	0.332
العلاقات مع الزبائن	3.01	0.332

نلاحظ أن معامل تضخم التباين بلغ لبعد تخطيط الموارد البشرية1.972 ومدى التحمل (0.507) أما بعد الاختبار والتعيين 1.996 ومدى التحمل (0.501) وبعد التدريب 1.921 ومدى التحمل (0.52) بينما تقييم الأداء2.348 ومدى التحمل (0.426) وبعد الاتصالات وتبادل المعلومات3.433 ومدى تحمل (0.291) أما بعد الشراكة مع الموردين 2.762 ومدى التحمل (0.632) وبعد مرونة التوريد 3.011 ومدى التحمل (0.332) وأخيرا بعد العلاقات مع الزبائن3.01 ومدى التحمل (0.332) وجميعها اقل من (5.05) مما يدل على عدم تداخل المتغيرات.

3.6 اختبار التوزيع الطبيعي:

تم أجراء اختبار التوزيع الطبيعي للتأكد إذا ما كانت البيانات المجمعة تتبـع التوزيـع الطبيعي أم لا، وذلك من خلال الاعتماد علـى اختبـار kolmogorov –Smirnov والـذي يستخدم لاختبار توزع البيانات طبيعيا وقد تبين من نتائج الاختبار أن البيانات موزعة طبيعيا.



3.7 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

استخدمت الباحثة برنامج (SPSS) في التحليل الإحـصائي، واتبعـت مـن خلالـه الأساليب الإحصائية التالية:

1- مقاييس الإحصاء الوصفي: (Descriptive Statistic Measures) وذلـك لوصـف خصائص عينة الدراسة باستخدام النسب المئوية والتكرارات. واستخدمت كذلك لتحليـل إجابات المبحوثين عن الفقرات الواردة في استبانه الدراسة بناءا على الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية لتحديد الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه محاور وأبعاد الدراسة.

2- معامل ثبات أداة الدراسة: (Cronbach Alpha) لاختبار ثبات أداة الدراسة.

3- اختبار بيرسون Pearson لاختبار علاقة الارتباط بين المتغيرات.

4- تحليل الانحدار الخطي المتعدد: (Multiple Linear Regression)

5- تحليل الانحدار الخطي البسيط: (Simple Linear Regression)

6- اختبار VIF وذلك لاختبار عدم تداخل المتغيرات المستقلة للدراسة، واختبار قوة الأنموذج.

7- اختبار kolmogorov –Smirnov والذي يستخدم لاختبار توزع البيانات طبيعيا.

3.8 محددات الدراسة :

واجهت الباحثة أثناء فترة إعداد الدراسة بعض الصعوبات والتي يمكن تلخيصها بما يلي:

1. ندرة الدراسات التي تربط بين إدارة الموارد البشرية وممارسات إدارة سلسلة التوريد والأداء المؤسسي.
2. قلة المراجع العربية والأبحاث التي تتناول إدارة سلسلة التوريد.
3. صعوبة الوصول إلى أصحاب القرار في عينة الدراسة .
4. عدم جدية الاستجابة من قبل بعض المبحوثين .
5. صعوبة تعاون الإدارات العليا، وتسهيل عملية الاستجابة والاهتمام ما بين الشركات بالروتين، أي بالمخاطبات حتى يستطيع أفراد الشركة الإجابة على أسئلة الاستبيان.
6. صعوبة قياس بعض المتغيرات مثل الرضا الوظيفي.
7. عدم امتلاك الوقت الكافي والتفرغ لقيام الباحثة بعمل دراسة أشمل.

الفصل الرابع
عرض وتحليل ومناقشة
البيانات الخاصة بالدراسة

الفصل الرابع

عرض وتحليل ومناقشة البيانات الخاصة بالدراسة

خصائص عينة الدراسة:

الأعداد والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة موزعين حسب الخصائص التنظيمية للشركات والخصائص الشخصية والوظيفية

جدول رقم(5) الخصائص التنظيمية للشركات

الخاصية	الفئات	العدد	النسبة %	الشكل التوضيحي
حجم الشركة	صغيرة	27	%17.3	
	متوسطة	82	%52.6	
	كبيرة	47	%30.1	
	المجموع	**156**	**100**	
عمر الشركة	5-1	**17**	%10.9	
	10-6	**18**	%11.5	
	15-11	**53**	%34	
	20-16	**19**	%12.2	
	21 فأكثر	**49**	%31.4	
	المجموع	**156**	**100**	

نلاحظ أن 52.6% من العينة حجم الشركة لديهم متوسط بينما 30.1% كبيرة تليها 17.3% حجم الشركة صغيرة.

تبين أن 34% من العينة يتراوح عمر الشركة بين 11-15 سنة تليها 31.4% تزيد عن 21 سنة، و 12.2% من العينة يتراوح عمر الشركة 16-20 سنة، و 11.5% تتراوح بين 6-10 سنوات بينما 10.9% من العينة يتراوح عمر الشركة 1-5 سنوات.

جدول رقم (6) الخصائص الشخصية والوظيفية

الخاصية	الفئات	العدد	النسبة %	الشكل التوضيحي
النوع الاجتماعي	ذكر	84	%53.8	
	أنثى	72	%46.2	
	المجموع	**156**	**100**	
العمر	اقل من 20 سنة	**6**	%3.8	
	20 -اقل من 30 سنة	**71**	%45.5	
	30 -اقل من 40 سنة	**52**	%33.3	
	40 سنة فأكثر	**27**	%17.3	
	المجموع	**156**	**100**	
المؤهل العلمي	**الثانوية العامة**	**10**	%6.4	
	دبلوم كلية مجتمع	**19**	%12.2	
	بكالوريوس	**103**	%66	
	دبلوم عالي	**3**	%1.9	
	ماجستير	**17**	%10.9	
	دكتوراه	**4**	%2.6	
	المجموع	**156**	**100**	
الخبرة	**اقل من 5 سنوات**	**44**	%28.2	
	5-10 سنوات	**58**	%37.2	
	10-15 سنة	**33**	%21.2	
	16 سنة فأكثر	**21**	%13.5	
	المجموع	**156**	**100**	

نلاحظ أن 53.8% من العينة ذكور والباقي إناث، وأظهرت الدراسة أن أعمار العينة الذين تتراوح أعمارهم بين 20- اقل من 30 سنة 45.5% بينما 33.3% منها تتراوح أعمارهم بين 30-40سنة،و17.3% من العينة تزيد أعمارهم عن 40 سنة و 3.8% من العينة تقل أعمارهم عن 20 سنة، أما بالنسبة للمؤهلات العلمية فقد كانت النسبة الأكبر من العينة من حملة درجة البكالوريوس بنسبة 66% تليها 12.2% دبلوم كليات المجتمع و10.9% من العينة ماجستير و 6.4% ثانوية عامة، أما للخبرة فكانت 37.2% من العينة تتراوح خبرتهم بين 5-10 سنوات تليها 28.2% تقل خبرتهم عن 5 سنوات بينما 21.2% من العينة تتراوح خبرتهم 10-15 سنة و13.5% منها تزيد خبرتهم عن 16 سنة .

عرض نتائج الدراسة:

تم استخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري والمؤشرات الكلية ودرجة الأهمية لوصف إجابات العينة نحو الفقرات أدناه وبالاطلاع على الدراسات السابقة تم اعتماد النسب التالية وتصنيفها حسب الأهمية عند الوسط الحسابي، على النحو التالي:

الحد الأعلى لبدائل الإجابة عن الاستبانة (5)، و الحد الأدنى للبدائل (1) وبطرح الحد الأعلى من الحد الأدنى يساوي (4) ومن ثم قسمة الفرق بين الحدين على ثلاثة مستويات كما هو موضح في المعادلة التالية :

4÷3 مستويات (مرتفعة، متوسطة، منخفضة) = 1.33

وعليه يكون الحد الأدنى=1+1.33=2.33

ب. الحد المتوسط= 2.34+1.33=3.67

ج. الحد الأعلى=3.68 5- فأكثر.

جدول رقم (7) تصنيف درجة الأهمية

درجة مرتفعة من الأهمية	(5.0-3.68)
درجة متوسطة من الأهمية	(3.67-2.34)
درجة منخفضة من الأهمية	(2.33 –1.0)

وصف متغيرات الدراسة:

سيتم استخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الأهمية لوصف إجابات العينة لكل من المتغيرات المستقلة والتابعة وأبعادها كما يلي:

المتغير المستقل: إدارة الموارد البشرية.

البعد الأول:تخطيط الموارد البشرية

جدول رقم (8)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الأهمية المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية

المتغير	الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الترتيب
تخطيط الموارد البشرية	1	تتبنى إدارة الموارد البشرية أسلوب التخطيط طويل الأمد.	3.6667	0.91110	**متوسطة**	4
	2	تحلل الشركة البيئة الداخلية والخارجية لتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية واستقطابها.	3.7308	0.91119	**مرتفعة**	3
	3	توفر الشركة وصف وظيفي واضح لإدارة الموارد البشرية لكل وظيفة.	3.8526	0.88576	**مرتفعة**	1
	4	توازن الشركة ما بين الموارد البشرية المتاحة والمطلوبة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية.	3.7500	0.94783	**مرتفعة**	2
	5	تسهم عملية تحديد الأهداف بحفز العاملين.	3.6154	1.03775	**متوسطة**	5
	المؤشر الكلي				**3.7231**	

نلاحظ من الجدول رقم (8) أن المتوسط الحسابي الكلي لدرجة تطبيق تخطيط الموارد البشرية في الشركات المبحوثة بلغ (3.7231)، وبانحراف معياري (0.938726)، وهذا يعني أن درجة تطبيق تخطيط الموارد البشرية في الشركات المبحوثة وفقاً لتصورات أفراد مجتمع الدراسة مرتفعة باستثناء الفقرة رقم (1)،(5) متوسطة. وبتحليل الجدول السابق يتضح أن

الفقرة (3) حملت أعلى درجة من الأهمية والتي تنص على " توفر الشركة وصـف وظيفـي واضح لإدارة الموارد البشرية لكل وظيفة"، بمتوسط حسابي (3.8526) وهـو أعلـى مـن المتوسط الحسابي العام البالغ (3.7231)، وبانحراف معياري (0.88576). تليها الفقـرة (4) والتي تنص على" توازن الشركة ما بين الموارد البشرية المتاحة والمطلوبة لتحقيـق أهـدافها الإستراتيجية"، بمتوسط حسابي (3.7500) وهو أعلى من المتوسـط الحـسابي العـام البـالغ (3.7231)، وبانحراف معياري (0.94783)، ومن ثم جاءت الفقرة رقم (2) والتي تنص على "تحلل الشركة البيئة الداخلية والخارجية لتحديد احتياجاتها من الموارد البـشرية واسـتقطابها"، بمتوسط حسابي (3.7308) وهو أعلى مـن المتوسـط الحـسابي العـام البـالغ (3.7231)، وبانحراف معياري (0.91119)، ثم تليها الفقرة رقم (1) والتي تـنص علـى " تتبنـى إدارة الموارد البشرية أسلوب التخطيط طويل الأمد"، بمتوسط حسابي (3.6667) وهو أدنـى مـن المتوسط الحسابي العام البالغ (3.7231)، وبانحراف معياري (0.91110)، ومن ثـم الفقـرة رقم (5) والتي تنص على " تسهم عملية تحديد الأهداف بحفز العـاملين" بمتوسـط حـسابي (3.6154) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام البـالغ (3.7231)،، وبـانحراف معيـاري (1.03775). ويبين الجدول أيضاً أن التشتت منخفض في استجابات أفـراد وحـدة المعاينـة والتحليل حول تخطيط الموارد البشرية بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفـراد عينة الدراسة حول أهمية تخطيط الموارد البشرية في الشركات الصناعية الكيميائية الأردنيـة في محافظة البلقاء. ويشير الجدول أيضاً إلى تقارب القيم في المتوسطات الحسابية أي أنه لـم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة.

البعد الثاني: الاختيار والتعيين

جدول رقم (9)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الأهمية المتعلقة بالاختيار والتعين

المتغير	الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الترتيب
الاختيار والتعيين	1	تضع الشركة معايير موضوعية للمفاضلة بين المتقدمين للوظيفة الشاغرة عند التخطيط لعملية التعيين.	3.7821	0.91083	**مرتفعة**	5
	2	تقوم الشركة بالتأكد من تحقيق المرشحين لشروط الوظيفة.	3.9808	0.89060	**مرتفعة**	3
	3	يتم اختيار الموظفين وفقا لمؤهلاتهم وقدراتهم.	3.9487	0.82536	**مرتفعة**	4
	4	يتم اختيار الموظف بما يتلائم مع الاحتياجات الوظيفية.	4.0641	0.67851	**مرتفعة**	2
	5	يساهم الاختيار السليم للموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي.	4.2244	0.69629	**مرتفعة**	1
		المؤشر الكلي			**4.000**	

نلاحظ من الجدول رقم (9) أن اتجاهات العينة ايجابية نحو الفقرات أعلاه وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس (3) حيث بلغ المؤشر الكلي في تطبيق وظيفة الاختيار والتعيين في الشركات المبحوثة (4.000)، وبانحراف معياري (0.800318)، أما على مستوى الفقرات فقد كانت تصورات أفراد مجتمع الدراسة لتطبيقها مرتفعة.

كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (5) التي تنص على" يساهم الاختيار السليم للموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي"، جاءت في المرتبة الأولى حيث حملت أعلى درجة من الأهمية، إذ بلغ متوسطها الحسابي(4.2244) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.000)، وبانحراف معياري (0.69629)، وجاءت الفقرة (4) التي تنص على " يتم

اختيار الموظف بما يتلائم مع الاحتياجات الوظيفية"، بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي مقداره (4.0641) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.000)، وبانحراف معياري (0.67851). بينما جاءت الفقرة (2) التي تنص على " تقوم الشركة بالتأكد من تحقيق المرشحين لشروط الوظيفة"، بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.9808) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.000)، وانحراف معياري(0.89060). وجاءت الفقرة(3) التي تنص على " يتم اختيار الموظفين وفقاً لمؤهلاتهم وقدراتهم"، في المرتبة قبل الأخيرة (الرابعة) بمتوسط حسابي مقداره(3.9487) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.000)، وبانحراف معياري(0.82536). واحتلت الفقرة (1) التي تنص على " تضع الشركة معايير موضوعية للمفاضلة بين المتقدمين للوظيفة الشاغرة عند التخطيط لعملية التعيين"، المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.7821) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.000)، وبانحراف معياري(0.91083).

ويبين الجدول أيضاً أن التشتت منخفض في استجابات أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول الاختيار والتعيين بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية اختيار وتعيين الموارد البشرية في الشركات الصناعية الكيميائية الأردنية في محافظة البلقاء. ويشير الجدول أيضاً إلى تقارب القيم في المتوسطات الحسابية أي أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة.

البعد الثالث: التدريب

جدول رقم (10)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الأهمية المتعلقة بالتدريب

المتغير	الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الترتيب
التدريب	1	تـوفر الـشركة بـرامج تدريبيـة باستمرار.	3.7436	1.11802	**مرتفعة**	3
	2	تحدد الشركة احتياجاتهـا التدريبيـة بانتظام.	3.6474	1.03988	**متوسطة**	4
	3	تـربط الـشركة بـرامج تـدريب العاملين بإستراتيجيتها وأهدافها.	3.7436	0.96300	**مرتفعة**	2
	4	تعـد الـشركة المـدربين ليقومـوا بتدريب زملائهم.	3.5705	0.95790	**متوسطة**	5
	5	يساهم التدريب في تطـوير كفـاءة العاملين.	4.1218	0.93217	**مرتفعة**	1
		المؤشر الكلي			**3.7654**	

يشير الجدول رقم (10) إلى أن درجة تطبيق عملية التدريب للموارد البشرية فـي الـشركات المبحوثة مرتفعة، اذ بلـغ متوسـطها الحـسابي الكلـي (3.7654)، وبـانحراف معيـاري (1.00219)، أما على مستوى الفقرات فقد كانت تصورات أفراد مجتمع الدراسـة لتطبيقهـا مرتفعة باستثناء الفقرة رقم (2)،(4) متوسطة.

كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة رقم (5) والتي تنص على " يساهم التـدريب فـي تطوير كفاءة العاملين"، جاءت بالمرتبة الأولى، حيث بلغ متوسطها الحسابي(4.1218) وهـو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.7654)، وبانحراف معيـاري(0.93217). وهـذا دليل على أهمية تطبيق عملية التدريب والاهتمام بها في الشركات المبحوثة وما يعكسه من أثر في تحقيق وتطوير كفاءة العاملين. وجاءت الفقرة رقم (3) والتي تنص على " تربط الـشركة برامج تـدريب العـاملين بإسـتراتيجيتها وأهـدافها"، بالمرتبـة الثانيـة بمتوسـط حـسابي

مقداره(3.7436) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.7654)، وبانحراف معياري(0.96300) وهذا يشير إلى أهمية البرامج التدريبية التي تتبناها إدارة الموارد البشرية في رفع مستوى أداء الأفراد وكفائتهم حيث أن أهداف البرامج التدريبية منبثقة من الأهداف الاستراتيجية للمنظمة مما ينعكس هذا الأداء الجيد على المنظمة ككل. بينما جاءت الفقرة (1) والتي تنص على "توفر الشركة برامج تدريبية باستمرار" بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.7436) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.7654)، وبانحراف معياري(1.11802). واحتلت الفقرة رقم (2) والتي تنص على "تحدد الشركة احتياجاتها التدريبية بانتظام"، المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي مقداره(3.6474) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.7654)، وبانحراف معياري (1.03988). وجاءت الفقرة (4) التي تنص على "تعد الشركة المدربين ليقوموا بتدريب زملائهم" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي مقداره(3.5705) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.7654)، وانحراف معياري (0.95790).

ويبين الجدول أيضاً أن التشتت منخفض في استجابات أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول التدريب بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية تدريب الموارد البشرية في الشركات الصناعية الكيميائية الأردنية في محافظة البلقاء. ويشير الجدول أيضاً إلى تقارب القيم في المتوسطات الحسابية أي أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة.

البعد الرابع: تقييم الأداء.

جدول رقم (11)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الأهمية المتعلقة بتقييم الأداء

المتغير	الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الترتيب
تقييم الأداء	1	تعد معايير تقييم أداء العاملين واضحة.	3.6731	0.93783	**متوسطة**	4
	2	تطبق الشركة نظام تقييم الأداء على جميع العاملين.	3.6923	0.98777	**مرتفعة**	3
	3	يشمل نظام تقييم الأداء على معلومات تتعلق بتحقيق أهداف الشركة.	3.6923	0.78383	**مرتفعة**	2
	4	يتلقى العاملين تغذية راجعة حول مستوى أدائهم.	3.5385	0.93246	**متوسطة**	5
	5	يلتزم العاملين في الشركة بالقوانين والأنظمة وأخلاقيات العمل.	4.0641	0.75074	**مرتفعة**	1
		المؤشر الكلي			**3.7321**	

يشير الجدول رقم (11) إلى أن درجة تطبيق نظام تقييم أداء العاملين في الشركات المبحوثة مرتفعة، إذ بلغ متوسطه الحسابي (3.7321)، وبانحراف معياري (0.87853). أما على مستوى الفقرات فقد كانت تصورات أفراد مجتمع الدراسة لتطبيقها مرتفعة على جميع الفقرات باستثناء فقرة رقم (1) ، (4) متوسطة.

كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (5) التي تنص على " يلتزم العاملين في الشركة بالقوانين والأنظمة وأخلاقيات العمل"، جاءت بالمرتبة الأولى إذ بلغ المتوسط الحسابي لها (4.0641) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.7321)، وانحراف معياري(0.75074). وهذا دليل على وضوح الأنظمة والقوانين في المنظمة والتزام المنظمة في عملية تقييم الأداء يجعل من الأفراد رقابة ذاتية على عملهم. وجاءت الفقرة (3) التي تنص على "

يشمل نظام تقييم الأداء على معلومات تتعلق بتحقيق أهداف الشركة"، بالمرتبة الثانية، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.6923) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.7321)، وانحراف معياري (0.78383)، وذلك يعود إلى أهمية ربط جميع أنشطة المنظمة وأهداف وظائفها بالأهداف العامة للمنظمة أي تحقيق رسالة المنظمة. بينما جاءت الفقرة (2) التي تنص على " تطبق الشركة نظام تقييم الأداء على جميع العاملين"، في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي مقداره (3.6923) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.7321) وانحراف معياري (0.98777). واحتلت الفقرة (1) والتي تنص على " تعد معايير تقييم أداء العاملين واضحة"، المرتبة ما قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (3.6731) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.7321)، وانحراف معياري (0.93783). وجاءت الفقرة (4) التي تنص على " يتلقى العاملين تغذية راجعة حول مستوى أدائهم"، بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.5385) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.7321)، وانحراف معياري قدره (0.93246).

ويبين الجدول أيضاً أن التشتت منخفض في استجابات أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول تقييم الأداء بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية تقييم أداء العاملين في الشركات الصناعية الكيميائية الأردنية في محافظة البلقاء. ويشير الجدول أيضاً إلى تقارب القيم في المتوسطات الحسابية أي أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة.

ويمكن تفسير هذه النتائج بأن الشركات الصناعية الكيميائية الأردنية في محافظة البلقاء تهتم بعملية التخطيط لإدارة الموراد البشرية من حيث تحديد الأهداف الوظيفية للعاملين بوضوح وربطها بالأهداف الإستراتيجية للمنظمة ، كما أنها تهتم بتدريب العاملين للحفاظ على مستوى أدائهم ورفع مستوى قدراتهم وكفائتهم وما ينعكس عن ذلك في رفع الأداء المؤسسي. وفي الوقت نفسه من أجل تقليل تكاليف تدريب العاملين من حيث الوقت، والجهد، والمال، فقد اهتمت الشركات المبحوثة بعملية الاختيار لتعيين الأفراد الأكثر كفاءة ومهارة لشغل الوظائف.

المتغير المستقل: إدارة سلسلة التوريد.

البعد الأول: الاتصالات وتبادل المعلومات

جدول رقم (12)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الأهمية المتعلقة بالاتصالات وتبادل المعلومات

المتغير	الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الترتيب
الاتصالات وتبادل المعلومات	1	تتواصل الشركة مع الموردين باستمرار.	4.2372	0.73715	**مرتفعة**	1
	2	تتعامل الشركة مع مورديها بشفافية.	4.1026	0.78024	**مرتفعة**	3
	3	تتوفر قنوات اتصال رسمية بين الشركة ومورديها.	4.1474	0.71666	**مرتفعة**	2
	4	يتم تبادل المعلومات بين الشركة ومورديها في الوقت المناسب.	3.9423	0.76403	**مرتفعة**	5
	5	تتسم المعلومات المتبادلة بين الشركة ومورديها بالشمولية بما يخص مجال العمل.	4.0128	0.78689	**مرتفعة**	4
	6	تتسم المعلومات المتبادلة بين الشركة ومورديها بالملائمة.	3.9359	0.71554	**مرتفعة**	7
	7	تتسم المعلومات المتبادلة بين الشركة ومورديها بالدقة.	3.9423	0.82102	**مرتفعة**	6
		المؤشر الكلي			**4.0458**	

نلاحظ من الجدول رقم (12) أن اتجاهات العينة ايجابية نحو الفقرات أعلاه وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس (3)، حيث أن درجة تطبيق الاتصالات وتبادل المعلومات في الشركة المبحوثة مرتفعة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير ما بين (3.9359-4.2372) بمتوسط حسابي مقداره (4.0458)، وانحراف معياري (0.76022). أما على مستوى الفقرات فقد كانت تصورات أفراد مجتمع الدراسة لتطبيقها مرتفعة على جميع الفقرات.

كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (1) التي تنص على" تتواصل الشركة مع الموردين باستمرار"، جاءت بالمرتبة الأولى، اذ بلغ متوسطها الحسابي (4.2372) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.0458)، وانحراف معياري بلغ (0.73715). وجاءت الفقرة (3) التي تنص على "تتوفر قنوات اتصال رسمية بين الشركة ومورديها"، بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي مقداره (4.1474) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.0458) وانحراف معياري مقداره (0.71666).بينما جاءت الفقرة (2) التي تنص على "تتعامل الشركة مع مورديها بشفافية"، بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (4.1026) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.0458) وانحراف معياري (0.78024).فيما حصلت الفقرة (5) التي تنص على " تتسم المعلومات المتبادلة بين الشركة ومورديها بالشمولية بما يخص مجال العمل"، على المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي قدره (4.0128) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.0458)، وانحراف معياري قدره (0.78689). وجاءت الفقرة (4) التي تنص على "يتم تبادل المعلومات بين الشركة ومورديها في الوقت المناسب"، بالمرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره(3.9423) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.0458)، وانحراف معياري (0.76403). بينما جاءت الفقرة (7) التي تنص على "تتسم المعلومات المتبادلة بين الشركة ومورديها بالدقة"، بالمرتبة السادسة بمتوسط حسابي (3.9423) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.0458)، وانحراف معياري (0.82102). واحتلت الفقرة (6) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.9359) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.0458)، وانحراف معياري(0.71554). ويبين الجدول أيضاً أن التشتت منخفض في استجابات أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول الاتصالات وتبادل المعلومات بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية

الاتصالات وتبادل المعلومات في الشركات الصناعية الكيميائية الأردنية في محافظة البلقــاء. ويشير الجدول أيضاً إلى تقارب القيم في المتوسطات الحسابية أي أنه لم تكن هناك اختلافــات في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة. وبشكل عام يتبين أن مستوى تطبيق الاتصالات وتبــادل المعلومات في الشركات الصناعية الكيميائية الأردنية محل الدراسة من وجهــة نظــر عينــة الدراسة كان مرتفعاً.

البعد الثاني: الشراكة مع الموردين.

جدول رقم (13)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الأهمية المتعلقة بالشراكة مع الموردين

المتغير	الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الترتيب
الشراكة مع الموردين	1	تعتبر الشركة الجودة أساس معيار اختيار الموردين.	4.2051	0.84026	**مرتفعة**	1
	2	تعمل الشركة على مساعدة مورديها لتحسين نوعية المدخلات.	3.9167	0.77840	**مرتفعة**	2
	3	تشرك الشركة الموردين في برامج تحسين المنتجات والخدمات.	3.6282	0.91028	**متوسطة**	3
	4	تطلع الشركة الموردين على خططها الإنتاجية.	3.4231	1.07186	**متوسطة**	4
		المؤشر الكلي			**3.7933**	

يبين الجدول (13) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالشراكة مع الموردين في الشركات الصناعية الكيميائية الأردنية في محافظة البلقاء. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.4231 - 4.2051) بمتوسط مقداره (3.7933) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى مستوى مرتفع للشراكة مع الموردين في الشركات المبحوثة، وبانحراف معياري مقداره (0.9002). إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة (1) التي تنص على " تعتبر الشركة الجودة أساس معيار اختبار الموردين" بمتوسط حسابي بلغ (4.2051) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.7933)، وبانحراف معياري (0.84026). فيما حصلت الفقرة (2) التي تنص على " تعمل الشركة على مساعدة مورديها لتحسين نوعية المدخلات"، على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.9167) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.7933)، وبانحراف معياري (0.77840). وجاءت الفقرة (3) التي تنص على "تشرك الشركة الموردين في برامج تحسين المنتجات والخدمات" في المرتبة الثالثة

من درجة الأهمية بمتوسط حسابي (3.6282) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العـــام البـــالغ (3.7933)، وبانحراف معياري (0.91028). واحتلت الفقرة (4) التي تـــنص علـــى "تطلـــع الشركة الموردين على خططها الإنتاجية" الدرجة الأخيرة من الأهمية بمتوسط حـــسابي قـــدره (3.4231) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام البـــالغ (3.7933)، وبـــانحراف معيـــاري (1.07186).

ويبين الجدول أيضاً أن التشتت منخفض في استجابات أفراد وحدة المعاينة والتحليـــل حـــول الشراكة مع المورّدين بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينـــة الدراســـة حول أهمية الشراكة مع المورّدين في الشركات الصناعية الكيميائية الأردنيـــة فـــي محافظـــة البلقاء. ويشير الجدول أيضاً إلى تقارب القيم في المتوسطات الحسابية أي أنه لم تكـــن هنـــاك اختلافات في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة. وبشكل عام يتبين أن مستوى تطبيق الـــشراكة مع المورّدين في الشركات الصناعية الكيميائية الأردنية محّل الدراسة من وجهة نظـــر عينـــة الدراسة كان مرتفعاً باستثناء الفقرة رقم (3) ، (4) متوسطة.

البعد الثالث: مرونة التوريد.

جدول رقم (14)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الأهمية المتعلقة بمرونة التوريد

المتغير	الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الترتيب
مرونة التوريد	1	يملك الموردين القدرة لتوريد أنواع مختلفة من المواد.	3.8718	0.87781	**مرتفعة**	4
	2	يتمكن الموردين من تسليم الطلب المستعجل عند الحاجة.	4.1474	0.77713	**مرتفعة**	2
	3	تقوم الشركة بطلبات شراء منفصلة حسب الحاجة.	4.1795	0.72278	**مرتفعة**	1
	4	تعمل الشركة على اختيار وسائل نقل المواد من الموردين.	3.9615	0.78604	**مرتفعة**	3
		المؤشر الكلي			**4.0401**	

يبين الجدول (14) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمرونة التوريد في الشركات الصناعية الكيميائية الأردنية في محافظة البلقاء. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.8718 - 4.1795) بمتوسط مقداره (4.0401) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى مستوى مرتفع لمرونة التوريد في الشركات المبحوثة، وبانحراف معياري مقداره (0.7909). إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة (3) التي تنص على "تقوم الشركة بطلبات شراء منفصلة حسب الحاجة" بمتوسط حسابي بلغ (4.1795) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.0401)، وبانحراف معياري (0.72278). فيما حصلت الفقرة (2) التي تنص على " يتمكن المورّدين من تسليم الطلب المستعجل عند الحاجة"، على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (4.1474) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.0401)، وبانحراف معياري (0.77713). وجاءت الفقرة (4) التي تنص على "تعمل الشركة على اختيار وسائل نقل المواد من المورّدين" في المرتبة الثالثة من درجة الأهمية

بمتوسط حسابي (3.9615) وهو أدنى مـن المتوسـط الحـسابي العـام البـالغ (4.0401)، وبانحراف معياري (0.78604). واحتلت الفقرة (1) التي تنص على "يملك المورّدين القـدرة لتوريد أنواع مختلفة من المواد" الدرجة الأخيرة من الأهمية بمتوسط حسابي قدره (3.8718) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.0401)، وبانحراف معياري (0.87781).

ويبين الجدول أيضاً أن التشتت منخفض في استجابات أفراد وحدة المعاينة والتحليـل حـول مرونة التوريد بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية مرونة التوريد في الشركات الصناعية الكيميائية الأردنية في محافظة البلقاء. ويشير الجـدول أيضاً إلى تقارب القيم في المتوسطات الحسابية أي أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة. وبشكل عام يتبين أن مستوى تطبيق مرونـة التوريـد فـي الـشركات الصناعية الكيميائية الأردنية محّل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

البعد الرابع: العلاقات مع الزبائن.

جدول رقم (15)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الأهمية المتعلقة بالعلاقات مع الزبائن

المتغير	الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الترتيب
العلاقات مع الزبائن	1	تقوم الشركة بقياس رضا عملائها باستمرار.	3.8718	0.89959	**مرتفعة**	3
	2	تعمل الشركة على تحديد العناصر الأساسية لبناء علاقتها بالعملاء.	3.8077	0.88073	**مرتفعة**	4
	3	تقوم الشركة بتلبية طلب العميل بأسرع وقت ممكن.	3.9679	0.86076	**مرتفعة**	2
	4	يوجد لدى الشركة قنوات اتصال دائمة مع العملاء.	4.0833	0.84210	**مرتفعة**	1
		المؤشر الكلي			**3.9329**	

يبين الجدول (15) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالعلاقات مع الزبائن في الشركات الصناعية الكيميائية الأردنية في محافظة البلقاء. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.8077 - 4.0833) بمتوسط مقداره (3.9329) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى مستوى مرتفع للعلاقات مع الزبائن في الشركات المبحوثة، وبانحراف معياري مقداره (0.87079). إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة (4) التي تنص على "يوجد لدى الشركة قنوات اتصال دائمة مع العملاء" بمتوسط حسابي بلغ (4.0833) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.9329)، وبانحراف معياري (0.84210). فيما حصلت الفقرة (3) التي تنص على " تقوم الشركة بتلبية طلب العميل بأسرع وقت ممكن"، على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.9679) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.9329)، وبانحراف معياري (0.86076). وجاءت الفقرة (1) التي تنص على "تقوم الشركة بقياس رضا عملائها باستمرار" في المرتبة الثالثة من درجة الأهمية بمتوسط حسابي

(3.8718) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.9329)، وبانحراف معياري (0.89959). واحتلت الفقرة (2) التي تنص على "تعمل الشركة على تحديد العناصر الأساسية لبناء علاقتها بالعملاء" الدرجة الأخيرة من الأهمية بمتوسط حسابي قدره (3.8077) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.9329)، وبانحراف معياري (0.88073).

ويبين الجدول أيضاً أن التشتت منخفض في استجابات أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول العلاقات مع الزبائن بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية العلاقات مع الزبائن في الشركات الصناعية الكيميائية الأردنية في محافظة البلقاء. ويشير الجدول أيضاً إلى تقارب القيم في المتوسطات الحسابية أي أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة. وبشكل عام يتبين أن مستوى تطبيق الاهتمام بالعلاقات مع الزبائن في الشركات الصناعية الكيميائية الأردنية محّل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

المتغير التابع: الأداء المؤسسي.

جدول رقم (16)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الأهمية المتعلقة بالأداء المؤسسي

المتغير	الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الترتيب
الأداء المؤسسي	1	تستجيب الشركة للمتغيرات التكنولوجية.	3.7885	0.89450	**مرتفعة**	5
	2	تعد سمعة منتجات الشركة مناسبة.	4.0449	0.75642	**مرتفعة**	1
	3	تتسم الحصة السوقية للشركة بالزيادة.	3.7372	0.91660	**مرتفعة**	8
	4	يوجد تزايد في أعداد العاملين باستمرار.	3.2821	1.10597	**متوسطة**	16
	5	يتم إنجاز الأداء وفق جدول زمني محدد.	3.7949	0.87781	**مرتفعة**	4
	6	تستخدم الشركة مقاييس الأداء لتزويد العاملين بالتغذية الراجعة حول مستوى أدائهم.	3.6026	0.99469	**متوسطة**	15
	7	تعتمد المنظمة على التعلم المستمر في عملياتها الداخلية.	3.8013	0.85323	**مرتفعة**	3
	8	تتبنى المنظمة سياسة ممارسة الأنواع المختلفة من التعلم المرتبطة بأنشطتها.	3.6154	0.84595	**متوسطة**	14
	9	تسهم ممارسات إدارة الموارد البشرية في إكساب العاملين طرق عمل جديدة.	3.6603	0.96049	**متوسطة**	11
	10	تتبنى الشركة إكساب المعرفة للعاملين لتحسين أدائها.	3.7115	0.84250	**مرتفعة**	9
	11	يتم الاعتماد على تطوير العاملين لتحقيق أهداف الشركة.	3.6923	0.90600	**مرتفعة**	10
	12	تحرص الشركة على التخلص من الطرق التقليدية في العمل.	3.7436	0.98944	**مرتفعة**	7

	13	تحرص الشركة على دعم الأفكار الجديدة التي يقدمها العاملين.	3.6603	1.03797	**متوسطة**	12
	14	تتوقع الشركة حاجات الزبون وتعكسها في منتجاتها.	3.6538	0.94120	**متوسطة**	13
	15	تسهم ممارسات إدارة سلسلة التزويد في خفض الوقت المحدد لإنجاز الأعمال.	3.7436	0.83374	**مرتفعة**	6
	16	تمكن وظائف إدارة الموارد البشرية وإدارة سلسلة التزويد من خفض تكاليف العمل.	3.8397	0.83083	**مرتفعة**	2
		المؤشر الكلي			**3.7107**	

يبين الجدول (16) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بـالأداء المؤسسي في الشركات الصناعية الكيميائية الأردنية في محافظة البلقاء. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.2821 - 4.0449) بمتوسط مقداره (3.7107) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى مستوى مرتفع للأداء المؤسسي في الشركات المبحوثة، وبانحراف معياري مقداره (0.91171). إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة (2) التي تنص على "تعد سمعة منتجات الشركة مناسبة" بمتوسط حسابي بلغ (4.0449) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.7107)، وبانحراف معياري (0.75642). فيما حصلت الفقرة (16) التي تنص على " تمكّن وظائف إدارة الموارد البشرية وإدارة سلسلة التزويد من خفض تكاليف العمل"، على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.8397) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.7107)، وبانحراف معياري (0.83083). وجاءت الفقرة (7) التي تنص على "تعتمد المنظمة على التعلم المستمر في عملياتها الداخلية" في المرتبة الثالثة من درجة الأهمية بمتوسط حسابي (3.8013) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.7107)، وبانحراف معياري (0.85323). واحتلت الفقرة (6) التي تنص على "تستخدم الشركة مقاييس

الأداء لتزويد العاملين بالتغذية الراجعة حول مستوى أدائهم" الدرجة ما قبل الأخيرة من الأهمية بمتوسط حسابي قدره (3.6026) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.7107)، وبانحراف معياري (0.99469). وجاءت الفقرة (4) التي تنص على "يوجد تزايد في أعداد العاملين باستمرار" الدرجة الأخيرة من الأهمية بمتوسط حسابي قدره (3.2821) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.7107)، وبانحراف معياري (1.10597).

ويبين الجدول أيضاً أن التشتت منخفض في استجابات أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول الأداء المؤسسي بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية الأداء المؤسسي في الشركات الصناعية الكيميائية الأردنية في محافظة البلقاء. ويشير الجدول أيضاً إلى تقارب القيم في المتوسطات الحسابية أي أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة. وبشكل عام يتبين أن مستوى الأداء المؤسسي في الشركات الصناعية الكيميائية الأردنية محّل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً في أغلب الفقرات وبعضها متوسط.

اختبار فرضيات الدراسة:

Ho1: الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عنـد مـستوى دلالة 0.05=>a ما بين إدارة الموارد البشرية وممارسات إدارة سلسلة التوريد.

لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفروعها تم تصميم الجدول رقم (17) والذي تـم اسـتخدام اختبار معامل ارتباط بيرسون وكانت النتائج كما يلي:

جدول (17)

نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون

المتغيرات	معمل ارتباط بيرسون
تخطيط الموارد البشرية	0.243**
الاختبار والتعيين	0.418**
التدريب	0.486**
تقييم الأداء	0.625**
ممارسات إدارة سلسلة التوريد	0.554**

**** ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01**

نلاحظ من الجدول أعـلاه أن قيمـة معامـل الارتبـاط تراوحـت بـين المـستوى الضعيف(0.243) إلى المستوى المرتفع (0.625) كما أن قيمة معامل الارتبـاط 0.554 بـين إدارة الموارد البشرية وممارسات إدارة سلسلة التوريد تعكس وجود علاقة ذات دلاله إحصائية عند مستوى 0.05.

Ho2:الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة a<=0.05 لإدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي.

جدول (18)

نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الثانية

نتيجة الفرضية العدمية	درجة الحرية	R2	R	SIG	F
رفض	4/151	0.545	0.738	0.00	45.209

لقد تم استخدام اختبار **الانحدار المتعدد،** حيث يوضح الجدول رقم (18) أثر إدارة الموارد البشرية على أداء الشركات الصناعية الكيميائية الأردنية في محافظة البلقاء.وتبيّن من الجدول أن قيمة (F المحسوبة=45.209) أكبر من قيمتها الجدولية، وبما أن قاعدة القرار هي: نرفض الفرضية الصفرية إذا كانت مستوى الدلالة a<=0.05 وبذلك نرفض الفرضية الصفرية وتكون النتيجة، **يوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة** a<=0.05 **لإدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي.**

وتبين أن قيمة معامل الارتباط كانت73.8% كما بلغ معامل التحديد54.5%، مما يعني أن54.5% من التغير في الأداء المؤسسي يعود إلى التغير في إدارة الموارد البشرية وتعتبر العلاقة طردية وقوية بين المتغيرين.

Ho2-1:الفرضية الفرعية الأولى من الرئيسية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة a<=0.05 لتخطيط الموارد البشرية على الأداء المؤسسي.

جدول (19)
نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

T	SIG	R	R2	درجة الحرية	الثابت	Beta	b	نتيجة الفرضية العدمية
6.495	0.00	0.464	0.215	155	2.06	0.464	0.443	رفض

لقد تم استخدام اختبار **الانحدار البسيط** ،حيث يشير الجدول (19) إلى وجود أثر دال احصائياً لبُعد تخطيط الموارد البشرية على الأداء المؤسسي، إذ بلغت قيمة الاختبار (T) (6.495) وهي أعلى من قيمتها الجدولية (1.96)، وعلى مستوى دلالة إحصائية بلغت (0.000) وهي أقل من القيمة المحددة 0.05، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة، وهذا **يعني انه يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة a<=0.05 لتخطيط إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي.**

وتبين أن قيمة معامل الارتباط كانت 46.4% كما بلغ معامل التحديد 21.5%، مما يعني أن 21.5% من التغير في الأداء المؤسسي يعود إلى التغير في تخطيط إدارة الموارد البشرية وتعتبر العلاقة طردية بين المتغيرين.

Ho2-2: الفرضية الفرعية الثانية من الرئيسية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة a<=0.05 للاختيار والتعيين على الأداء المؤسسي.

جدول (20)
نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

T	SIG	R	R2	درجة الحرية	الثابت	Beta	B	نتيجة الفرضية العدمية
7.474	0.00	0.516	0.266	155	1.544	0.516	0.542	رفض

لقد تم استخدام اختبار **الانحدار البسيط**، حيث يشير الجدول (20) الى وجود أثر دال احصائياً لبُعد الاختيار والتعيين على الأداء المؤسسي، إذ بلغت قيمة الاختبار (T) (7.474) وهي أعلى من قيمتها الجدولية (1.96)، وعلى مستوى دلالة إحصائية بلغت (0.000) وهي أقل من القيمة المحددة 0.05، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة، وهذا **يعني انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة a<=0.05 للاختيار والتعيين على الأداء المؤسسي.**

وتبين أن قيمة معامل الارتباط كانت 51.6% كما بلغ معامل التحديد 26.6%، مما يعني أن 26.6% من التغير في الأداء المؤسسي يعود إلى التغير في عملية الاختيار والتعيين وتعتبر العلاقة طردية بين المتغيرين.

Ho2-3: الفرضية الفرعية الثالثة من الرئيسية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عنــد مستوى دلالة a<=0.05 للتدريب على الأداء المؤسسي.

جدول (21)

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

T	SIG	R	R2	درجة الحرية	الثابت	Beta	b	نتيجة الفرضية العدمية
9.882	0.00	0.623	0.388	155	1.782	0.623	0.512	رفض

لقد تم استخدام اختبار **الانحدار البسيط،** لقد تم استخدام اختبار **الانحدار البسيط** ،حيث يشير الجدول (21) إلى وجود أثر دال احصائياً لبُعد التدريب على الأداء المؤسسي، إذ بلغت قيمة الاختبار (T) (9.882) وهي أعلى من قيمتها الجدولية (1.96)، وعلى مستوى دلالة إحصائية بلغت (0.000) وهي أقل من القيمة المحددة 0.05، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة، وهذا **يعني انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة a<=0.05 للتدريب على الأداء المؤسسي.**

وتبين أن قيمة معامل الارتباط كانت 62.3% كما بلغ معامل التحديــد 38.8%، ممــا يعني أن 38.8% من التغير في الأداء المؤسسي يعود إلى التغير في تخطيط إدارة المــوارد البشرية وتعتبر العلاقة طردية بين المتغيرين.

Ho2-4: الفرضية الفرعية الرابعة من الرئيسية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة a<=0.05 لتقييم أداء الموارد البشرية على الأداء المؤسسي.

جدول (22)

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

T	SIG	R	R2	درجة الحرية	الثابت	Beta	b	نتيجة الفرضية العدمية
11.311	0.00	0.674	0.454	155	1.255	0.674	0.685	رفض

لقد تم استخدام اختبار **الانحدار البسيط،** حيث يشير الجدول (22) إلى وجود أثر دال احصائياً لبُعد تقييم الموارد البشرية على الأداء المؤسسي، إذ بلغت قيمة الاختبار (T) (11.311) وهي أعلى من قيمتها الجدولية (1.96)، وعلى مستوى دلالة إحصائية بلغت (0.000) وهي أقل من القيمة المحددة 0.05، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة، وهذا **يعني انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة a<=0.05 لتقييم إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي.**

وتبين أن قيمة معامل الارتباط كانت 67.4% كما بلغ معامل التحديد 45.4%، مما يعني أن 45.4% من التغير في الأداء المؤسسي يعود إلى التغير في تقييم إدارة الموارد البشرية وتعتبر العلاقة طردية وقوية بين المتغيرين.

Ho3: الفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالـــة إحـــصائية عنـــد مـــستوى دلالـــة a<=0.05 **لممارسات إدارة سلسلة التوريد على الأداء المؤسسي.**

جدول (23)

نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة

F	SIG	R	R2	درجة الحرية	نتيجة الفرضية العدمية
76.887	0.00	0.819	0.671	151/4	رفض

لقد تم استخدام اختبار **الانحدار المتعدد** ونجد من مطالعتنا لنتائج التحليل الإحصائي في الجدول رقم (23) أن قيمة (F المحسوبة=76.887) أكبر من قيمتها الجدولية، وبما أن قاعـــدة القرار هي: نرفض الفرضية الصفرية إذا كانت مستوى الدلالـــة a<=0.05 وبـــذلك نـــرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وتكون النتيجة، **يوجد أثر ذو دلالة إحـــصائية عنـــد مستوى دلالة** a<=0.05 **لممارسات إدارة سلسلة التوريد على الأداء المؤسسي.**

وتبين أن قيمة معامل الارتباط كانت 81.9% كما بلغ معامل التحديد 67.1%، ممـــا يعني أن 67.1%من التغير في الأداء المؤسسي يعود إلى التغير في ممارسات إدارة سلـــسلة التوريد وتعتبر العلاقة طردية قوية بين المتغيرين.

Ho3-1: الفرضية الفرعية الأولى من الرئيسية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عنـــد مستوى دلالة a<=0.05 للاتصالات وتبادل المعلومات على الأداء المؤسسي.

جدول (24)

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

T	SIG	R	R2	درجة الحرية	الثابت	Beta	b	نتيجة الفرضية العدمية
12.3	0.00	0.642	0.412	155	1.019	0.642	0.665	رفض

لقد تم استخدام اختبار **الانحدار البسيط،** حيث يشير الجدول (24) إلى وجود أثر دال احصائياً لبُعد الاتصالات وتبادل المعلومات على الأداء المؤسسي، إذ بلغت قيمة الاختبار (T) (12.3) وهي أعلى من قيمتها الجدولية (1.96)، وعلى مستوى دلالة إحصائية بلغت (0.000) وهي أقل من القيمة المحددة 0.05، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة، وهذا **يعني انه يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة a<=0.05 للاتصالات وتبادل المعلومات على الأداء المؤسسي.**

وتبين أن قيمة معامل الارتباط كانت 64.2% كما بلغ معامل التحديـــد 41.2%، ممـــا يعني أن 41.2% من التغير في الأداء المؤسسي يعود إلى التغير فـــي الاتـــصالات وتبـــادل المعلومات وتعتبر العلاقة طردية بين المتغيرين.

Ho3-2: الفرضية الفرعية الثانية من الرئيسية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة a<=0.05 للشراكة مع الموردين على الأداء المؤسسي.

جدول (25)
نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

T	SIG	R	R2	درجة الحرية	الثابت	Beta	b	نتيجة الفرضية العدمية
12.3	0.00	0.704	0.496	155	1.251	0.704	0.648	رفض

لقد تم استخدام اختبار **الانحدار البسيط،** حيث يشير الجدول (25) إلى وجود أثر دال احصائياً لبُعد الشراكة مع المورّدين على الأداء المؤسسي، إذ بلغت قيمة الاختبار (T) (12.3) وهي أعلى من قيمتها الجدولية (1.96)، وعلى مستوى دلالة إحصائية بلغت (0.000) وهي أقل من القيمة المحددة 0.05، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة، وهذا **يعني انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة a<=0.05 للشراكة مع المورّدين على الأداء المؤسسي.**

وتبين أن قيمة معامل الارتباط كانت 70.4% كما بلغ معامل التحديد 49.6%، مما يعني أن 49.6% من التغير في الأداء المؤسسي يعود إلى التغير في الشراكة مع المورّدين وتعتبر العلاقة طردية وقوية بين المتغيرين.

Ho3-3: **الفرضية الفرعية الثالثة من الرئيسية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة a<=0.05 لمرونة التوريد على الأداء المؤسسي.**

جدول (26)

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

T	SIG	R	R2	درجة الحرية	الثابت	Beta	b	نتيجة الفرضية العدمية
12.186	0.00	0.701	0491	155	0.687	0.701	0.748	رفض

لقد تم استخدام اختبار **الانحدار البسيط،** حيث يشير الجدول (26) إلى وجود أثر دال احصائياً لبُعد مرونة التوريد على الأداء المؤسسي، إذ بلغت قيمة الاختبار (T) (12.186) وهي أعلى من قيمتها الجدولية (1.96)، وعلى مستوى دلالة إحصائية بلغت (0.000) وهي أقل من القيمة المحددة 0.05، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة، وهذا **يعني انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة a<=0.05 لمرونة التوريد على الأداء المؤسسي.**

وتبين أن قيمة معامل الارتباط كانت 70.1% كما بلغ معامل التحديد 49.1%، مما يعني أن 49.1% من التغير في الأداء المؤسسي يعود إلى التغير في مرونة التوريد وتعتبر العلاقة طردية وقوية بين المتغيرين.

Ho3-4: الفرضية الفرعية الرابعة من الرئيسية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة a<=0.05 للعلاقات مع الزبائن على الأداء المؤسسي.

جدول (27)

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

نتيجة الفرضية العدمية	b	Beta	الثابت	درجة الحرية	R2	R	SIG	T
رفض	0.681	0.77	1.031	155	0.593	0.77	0.00	14.982

لقد تم استخدام اختبار **الانحدار البسيط،** حيث يشير الجدول (22) إلى وجود أثر دال احصائياً لبُعد تقييم الموارد البشرية على الأداء المؤسسي، إذ بلغت قيمة الاختبار (T) (14.982) وهي أعلى من قيمتها الجدولية (1.96)، وعلى مستوى دلالة إحصائية بلغت (0.000) وهي أقل من القيمة المحددة 0.05، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة، وهذا **يعني انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة a<=0.05 للعلاقات مع الزبائن على الأداء المؤسسي.**

وتبين أن قيمة معامل الارتباط كانت 77% كما بلغ معامل التحديد 59.3%، مما يعني أن 59.3% من التغير في الأداء المؤسسي يعود إلى التغير في العلاقات مع الزبائن وتعتبر العلاقة طردية وقوية بين المتغيرين.

Ho4: الفرضية الرئيسية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة a<=0.05 للعلاقة ما بين إدارة الموارد البشرية وممارسات إدارة سلسلة التوريد على الأداء المؤسسي.

جدول (28)

نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الرابعة

نتيجة الفرضية العدمية	درجة الحرية	R2	R	SIG	F
رفض	147/8	0.754	0.869	0.00	56.453

لقد تم استخدام اختبار **الانحدار المتعدد** ونجد من مطالعتنا لنتائج التحليل الإحصائي في الجدول السابق أن قيمة (F المحسوبة=56.453) أكبر من قيمتها الجدولية، وبما أن قاعدة القرار هي: نرفض الفرضية الصفرية إذا كانت مستوى الدلالة a<=0.05 وبذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وتكون النتيجة، **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة a<=0.05 للعلاقة ما بين إدارة الموارد البشرية وممارسات إدارة سلسلة التوريد على الأداء المؤسسي.**

وتبين أن قيمة معامل الارتباط الثنائي كانت 86.9% كما بلغ معامل التحديد 75.4%، مما يعني أن 75.4% من التغير في الأداء المؤسسي يعود إلى التغير في إدارة الموارد البشرية وممارسات إدارة سلسلة التوريد، وتعتبر العلاقة طردية وقوية بين المتغيرين.

Ho5: الفرضية الرئيسية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة a<=0.05 للعلاقة ما بين إدارة الموارد البشرية وممارسات إدارة سلسلة التوريد وأثرها على الأداء المؤسسي تعزى للمتغيرات التنظيمية (حجم الشركة،عمر الشركة).

أولا: حجم الشركة.

جدول (29)

نتائج اختبار الفرضية الخامسة

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية واختبارTwo- Way ANOVA للعلاقة بين الموارد البشرية وممارسات إدارة سلسلة التوريد وأثرها على الأداء المؤسسي تبعا لمتغير حجم الشركة

حجم الشركة	تكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F	SIG	نتيجة الفرضية العدمية
صغيرة	27	3.745	0.60146	1.154	0.311	قبول
متوسطة	82	3.5846	0.71053			
كبيرة	47	3.919	0.633			
المجموع	156	3.7107	0.681			

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعلاقة بين الموارد البشرية وممارسات إدارة سلسلة التوريد وأثرها على الأداء المؤسسي تبعا لمتغير حجم الشركة كما تم استخدام Two-Way ANOVA وتبين من الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي للفئة حجم الشركة صغيرة بلغت (3.745) وانحراف معياري (0.60146)، أما الوسط الحسابي لإجابات العينة لحجم الشركة المتوسطة بلغ (3.584) وانحراف معياري (0.710)، والمتوسط الحسابي للفئة حجم الشركة كبيرة فقد بلغ لمتوسط الحسابي(3.919) وانحراف معياري (0.681) وتبين أن قيمة (F) المحسوبة بلغت(1.154) ومستوى الدلالة 0.311 والذي هو اكبر من 0.05 المعتمد وبالتالي نقبل الفرضية العدمية وهذا **يعني لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة a<=0.05 للعلاقة ما بين إدارة الموارد البشرية وممارسات إدارة سلسلة التوريد وأثرها على الأداء المؤسسي تعزى للمتغيرات التنظيمية (حجم الشركة).**

ثانيا: عمر الشركة

جدول (30) نتائج اختبار الفرضية الخامسة

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار Two- Way ANOVA للعلاقة بين الموارد البشرية وممارسات إدارة سلسلة التوريد وأثرها على الأداء المؤسسي تبعا لمتغير عمر الشركة

عمر الشركة	تكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F	SIG	نتيجة الفرضية العدمية
5-1	53	3.662	0.6796	2.346	0.002	رفض
10-6	19	3.601	0.5999			
15-11	18	3.5071	0.713			
20-16	17	3.582	0.584			
21 سنة فأكثر	49	4.0383	0.6099			
المجموع	156	3.7107	0.6814			

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعلاقة بين الموارد البشرية وممارسات إدارة سلسلة التوريد وأثرها على الأداء المؤسسي تبعا لمتغير عمر الشركة كما تم استخدام Two-Way ANOVA وتبين من الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي للفئة عمر الشركة من 1-5 سنوات بلغت (3.66) وانحراف معياري (0.6796)، أما الوسط الحسابي لإجابات العينة لعمر الشركة الذي تراوح بين 6-10 سنوات فقد بلغ الوسط الحسابي (3.601) وانحراف معياري (0.599)، والمتوسط الحسابي للفئة 11-15 سنة فقد بلغ لمتوسط الحسابي(3.507) وانحراف معياري (0.713) والمتوسط الحسابي للفئة 16-20 سنة فقد بلغ لمتوسط الحسابي(3.585) وانحراف معياري (0.584) والمتوسط الحسابي للفئة 21 سنة فأكثر فقد بلغ لمتوسط الحسابي(4.038) وانحراف معياري (0.6099) وتبين أن قيمة (F) المحسوبة بلغت(2.346) ومستوى الدلالة 0.02 والذي هو اقل من 0.05 المعتمد وبالتالي نرفض الفرضية العدمية وهذا **يعني توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة a<=0.05 للعلاقة ما بين إدارة الموارد البشرية وممارسات إدارة سلسلة التوريد وأثرها على الأداء المؤسسي تعزى للمتغيرات التنظيمية (عمر الشركة).**

***حيث كانت الفروقات لصالح عمر الشركة 21 سنة فأكثر.**

الفصل الخامس
الإستنتاجات والتوصيات

الفصل الخامس

الإستنتاجات والتوصيات

أولا: الاستنتاجات:

1. أثبتت الدراسة بأن هناك تكامل في العلاقة ما بين وظائف إدارة الموارد البشرية وممارسات إدارة سلسلة التوريد، وأشارت بأن عملية تقييم أداء العاملين ترتبط بشكل أكبر مع إدارة سلسلة التوريد ويحققان تكاملا في العلاقة. إذ إن التقييم المنتظم لدى الشركة يسهم في التزام العاملين في برامج العمل وينمّي لديهم الرقابة الذاتية في تنفيذ وظائفهم. وتوافقت هذه النتيجة مع دراسة (Charles&William,2002) حيث أشارت إلى التأثير الحاسم في كفاءة اختيار الموارد البشرية على ممارسات إدارة سلسلة التوريد مما يسهم في تعزيز الأداء المؤسسي.
2. أشارت الدراسة بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة **a<=0.05** لإدارة الموارد البشرية من(التخطيط، الاختيار والتعيين، التدريب، التقييم) على الأداء المؤسسي. حيث أن كل وظيفة من هذه الوظائف تسهم في تعزيز الأداء المؤسسي ككل، فقد أكدت الدراسة بأن عملية الاختيار والتعيين لها أثر هام على الأداء المؤسسي، لذا تحرص المنظمات على اختيار موظفيها بما يتلائم مع الوصف الوظيفي لكل وظيفة وما يمتلك من قدرات وخبرات ومهارات تمكّنه من تحقيق الأهداف المرجوّة، وأن ربط معايير الاختيار والتعيين مع الأهداف النهائية يؤدي إلى تحسين الفاعلية فيها. وهذا ما توصلت إليه دراسة (الحياصات،2007) حيث أشارت إلى أن هناك علاقة إيجابية بين فاعلية

استراتيجيات الاختيار والتعيين في المؤسسات الصحفية الأردنية وأدائها المؤسسي.

3. تؤكد الدراسة من الجدول رقم (11) أن عملية تقييم الأداء تُلزم العاملين في الشركة بالقوانين والأنظمة وأخلاقيات العمل، وبالتالي فإن ذلك سوف يسهم في تحسين ورفع مستوى الأداء المؤسسي بسبب التزام العاملين في قوانين العمل، وحاجتهم للعمل للحصول على ما يسد احتياجاتهم. واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إلية دراسة (النعامي،2009)، كما أن المنظمات تملك نماذج عدة لتقييم أداء العاملين حسب الفئات الوظيفية، ومراعاة مهارات العاملين ومعارفهم وقدراتهم بالإلمام بالتطورات الحديثة في مجال أعمالهم، ومدى قدرتهم على القيام بمهام وظيفية عليا.

4. توصلت الدراسة من خلال الجدول رقم (8) إلى أن إدارة الموارد البشرية تولي اهتماماً كبيراً لعملية تخطيط الموارد البشرية خاصةً توفر الشركة وصف وظيفي واضح لإدارة الموارد البشرية لكل وظيفة. وبيّنت الدراسة من خلال الجدول رقم (10) بأن التدريب له أهمية كبيرة أيضاً في الشركات حيث تقوم بتصميم برامج تدريبية بما يخدم أهدافها وإستراتيجياتها، مما يسهم في تطوير كفاءة العاملين فيها وتبادل الخبرات والمهارات من خلال عملية التدريب.

5. أشارت الدراسة من خلال الجدول رقم (12) بأن الشركات الصناعية الكيميائية الأردنية تعمل جاهدةً على التواصل مع مورّديها باستمرار ومحافظتها عليهم، إذ تعد حلقة وصل مهمة من أجل توفير المواد الخام باستمرار وفي الوقت المطلوب. كما أشار الجدول رقم (15) بأن الشركة تسعى دائما للمحافظة على عملائها وذلك عن طريق حرصها على وجود قنوات اتصال دائمة معهم، والعمل

على تطوير وتعزيز هذه القنوات والبحث عن طرق جديدة في تنمية هذه العلاقات،ويمكن تفسير ذلك بان الشركات الصناعية الأردنية للمحافظة على التزاماتها ووعودها بالتسليم للسلع في الوقت المحدد حتى لا تتأثر حصتها السوقية ويدخل المنافسين إلى السوق الخاص بها فإنها تسعى دائما لبناء علاقات دائمة مع الموردين.

6. تؤكد الدراسة بأن الجودة تعتبر معيار هام جداً بالنسبة للمنظمات، وبذلك تَعتبر الشركة الجودة أساس معيار اختيار المورّدين، لأنها بذلك تلبي حاجات عملائها بجودة عالية وهاذ يسهم ويعزز حصتها السوقية ويرفع من ميزتها التنافسية. وتوافقت هذه النتيجة مع ما جاء في دراسة (بدر،2009) التي توصلت إلى اهتمام المؤسسات الأهلية الأجنبية في تطبيق أبعاد الجودة الشاملة وأظهرت بأن هناك اهتمام كبير من قبل الإدارة العليا في هذه المؤسسات بالتركيز على جمهور العملاء والمستفيدين لما في ذلك من أثر على أدائها المؤسسي.

7. أشارت الدراسة بأن ممارسات إدارة سلسلة التوريد تؤثر تأثيراً مباشراً على الأداء المؤسسي وذلك من خلال أبعادها المبحوثة في هذه الدراسة ألا وهي (الاتصالات وتبادل المعلومات، الشراكة مع الموردين، مرونة التوريد، العلاقات مع الزبائن). حيث تلعب هذه الأبعاد دوراً هاماً في تعزيز الأداء المؤسسي.

8. أشارت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة **a<=0.05** للعلاقة ما بين إدارة الموارد البشرية وممارسات إدارة سلسلة التوريد وأثرها على الأداء المؤسسي تعزى للمتغيرات التنظيمية (حجم الشركة). حيث أنّ

الشركة سواء أكانت صغيرة أم متوسطة أم كبيرة عليها تحديد الأهداف الإستراتيجية بوضوح والتي تنبثق عنها أهداف الأقسام الأخرى في الهيكل التنظيمي للشركة، فبذلك لا ينسب الترابط والتكامل في تحقيق الأهداف ما بين الإدارات والوظائف إلى حجم الشركة، لأن الشركة مهما كان حجمها لا بدّ من تحديد أهدافها بوضوح من أجل تحقيق ميزة في أدائها المؤسسي.

9. أشارت الدراسة إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة **a<=0.05** للعلاقة ما بين إدارة الموارد البشرية وممارسات إدارة سلسلة التوريد وأثرها على الأداء المؤسسي تعزى للمتغيرات التنظيمية (عمر الشركة). حيث كانت الفروقات لصالح عمر الشركة 21 سنة فأكثر. ومن البديهي بأن الشركة التي تمتلك خبرة أكبر في مجال السوق هي التي تكون على دراية تامة بمتطلبات السوق وتحديد احتياجات العملاء بدقة وتعمل على تلبيتها وتوفيرها، مما يسهم في تعزيز حصتها السوقية وسطوها على حصص سوقية أكبر، كما أنها تصبح أكثر علماً في اختيارها للمورد الأمثل بالنسبة لمواردها والذي يعود عليها بتحقيق متميّز وأفضل لأدائها.

10. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة **a<=0.05** للعلاقة ما بين إدارة الموارد البشرية وممارسات إدارة سلسلة التوريد على الأداء المؤسسي. حيث يعود سبب هذا الأثر إلى طبيعة تكامل العلاقة ما بين إدارة الموراد البشرية وممارسات إدارة سلسلة التوريد وانسجامها بأهدافها الوظيفية التي تسعى كل منها لتحقيقها والتي تنبثق أهدافهما عن الأهداف التنظيمية ككل ، وما يتمثل بالعائد الايجابي على أداء المنظمة وإكسابها سمعة جيدة وزيادة في حصتها السوقية.

ثانياً: التوصيات:

من خلال النتائج توصلت الباحثة إلى التوصيات التالية:

1. نظرً لكثرة المتغيرات المتعلّقة بممارسات سلسلة التوريد، والتي لا يمكن أن تجمعها دراسة واحدة، تقترح الدراسة إجراء دراسات مستقبلية تشمل أبعاداً ومتغيرات أخرى لم تتعرض لها الدراسة الحالية مثل: شهادة المورد، تكامل المورد، الشراء في الوقت المحدد، اختيار المورد.
2. ضرورة التركيز على وظيفة تخطيط الموارد البشرية من خلال تطوير مهارات المخططين، وتبني أسلوب التخطيط طويل الأمد، وتحديد الأهداف التنظيمية بشكل واضح ومفهوم للتمكن من وضع الخطط الإستراتيجية الملائمة لها وربطها بالأهداف الوظيفية من أجل حفز العاملين ورفع مستوى أدائهم مما ينعكس على المنظمة ككل.
3. ضرورة التركيز على عملية تدريب الموارد البشرية، وذلك بأن تحدد الشركة احتياجاتها التدريبية بانتظام، وأن تهم بإعداد المدربين ليقوموا بتدريب زملائهم، وذلك لما له من أثر كبير على رفع كفاءة العاملين وتبادل المهارات والخبرات، وإكساب العاملين طرق عمل جديدة مما ينعكس على مستوى أدائهم وإبداعاتهم. وتوصي الدراسة أيضاً بأن تتبنى الشركة سياسة ممارسة الأنواع المختلفة من التعلّم المرتبطة بأنشطتها.
4. إتباع معايير واضحة وعادلة وموضوعية بحيث تساعد على تشجيع العاملين ومكافأة المبدعين وخلق فرص للإبداع والتطوير، مما يسهم في تحسين ورفع مستوى الأداء المؤسسي وخلق ميزة تنافسية فريدة لها. كما يجب تسليط الضوء على عملية التغذية الراجعة التي يتلقاها العاملين حول مستوى أدائهم لما في ذلك من أهمية في تطوير مستوى أدائهم.

5. نظراً لكثرة المتغيرات المتعلّقة بوظائف إدارة المـوراد البـشرية، والتـي لا يمكـن أن تجمعها دراسة واحدة، تقترح الدراسة إجراء دراسات مستقبلية تشمل أبعاداً ومتغيـرات أخرى لم تتعرض لها الدراسة الحالية مثل: الحوافز والتعويضات وأخلاقيات العمل.
6. يجب على الشركات الصناعية الكيميائية الأردنية إدراك أهمية الربط فيما بـين أنـشطة إدارة سلاسل التوريد والإدارات الأخرى إذ إن المنظمة ما وجدت إلا لتحقيـق أهـدافها والتي يندرج عنها أهداف فرعية للأقسام الإدارية فبذلك يجب أن يكون أساسها التكامـل والترابط للتمكن من تحقيق أهداف المنظمة ككل ورفع مستوى أدائها المؤسسي.
7. ضرورة تعميم نتائج الدراسة الحالية على الشركات الصناعية الكيميائية الأردنية لما لها من أثر هام في تحقيق التكامل ما بين إدارة الموارد البشرية وممارسـات إدارة سلـسلة التوريد وأثرهما على الأداء المؤسسي.

المصادر والمراجع

المراجع العربية:

1. ارتيمه، هاني جزاع، 2006، **تكنولوجيا المعلومات ودورها في تحسين أداء سلاسل التوريد: دراسة مسحية على قطاع صناعة الأدوية الأردني**، رسالة دكتوراه غير منشوره، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
2. الحسيني، فلاح حسن، 2006، **الإدارة الإستراتيجية: مفاهيمها ومداخلها وعملياتها المعاصرة**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
3. الحلاق، توفيق حسن، 2008، **أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء الموظفين في الوزارات الأردنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
4. الحياصات، خالد محمد، 2007، "**معايير قياس كفاءة وفاعلية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر المديرين**"، دراسات العلوم الإدارية، مجلد 34، العدد 2.
5. الخطيب، فهد صالح، 2003، **التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي-دراسة تحليلية لقطاع صناعة الأدوية الأردني**، رسالة ماجستير غير منشورة،الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
6. السعايدة، أميمة، 2009، **نظم معلومات الموارد البشرية وأثرها على الأداء المؤسسي دراسة ميدانية لشركات الاتصالات الأردنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البلقاء التطبيقية، السلط، الأردن.
7. الشطل، نجاح إسماعيل،2007، **أثر الأنماط القيادية على وظائف إدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية: دراسة ميدانية**، رسالة ماجستير غير منشورة،الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

8. الشعار، إسحاق محمود،2011، **تقييم أثر ممارسة سلسلة التوريد واستراتيجيات الشراء على الأداء المالي للمنظمات الصناعية والخدمية في الأردن**، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

9. الشموط، محمد سالم، 2007، **أثر علاقة المنظمة بالموردين في أداء سلسلة التوريد لدى الشركات الصناعية الأردنية المتوسطة**، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

10. الصرايرة، أكثم والغريب، رويدة، 2010 ،" **أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي كما يراها العاملون في شركة الاتصالات الأردنية: دراسة حالة**"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 6، العدد 4.

11. الصيرفي، محمد، 2007، **إدارة الموارد البشرية**، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر.

12. العجمي، راشد شبيب، 2001، "**التأثير التفاعلي (المشترك) لصراع وغموض الدور على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على دولة الكويت**"، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، العدد(3)، ص (1-28).

13. العدلوني، محمد أكرم، 2002، **العمل المؤسسي**، ط1، دار ابن حزم للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

14. العزاوي، نجم عبدالله وجواد، عباس حسين، 2010 ،**الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية**، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

15. العلي، عبد الستار محمد، 2001، **الإدارة الحديثة للمخازن والمشتريات: إدارة سلسلة التوريد**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

16. العلي، عبد الستار والكنعاني، خليل إبراهيم، 2006، **إدارة سلاسل التوريد**، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن.

17. الغالبي، طاهر محمد والعامري، صالح مهدي، 2005، **المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال: الأعمال والمجتمع**، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

18. الكلالدة، طاهر محمود، 2010، **أساسيات إدارة الموارد البشرية**، ط1، عمان، الأردن.

19. المرجوشى، آيتن محمود سالم، 2008، **تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية**، دار النشر للجامعات، القاهرة، مصر.

20. المرجوشى، آيتن محمود، 2010،" **تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية بالتطبيق على منظمة الصحة العالمية-المكتب الاقليمي للشرق المتوسط**"، **النهضة**، مجلد 11، العدد4.

21. الناطور، محمد شحادة، 2000، **تخطيط القوى العاملة في القطاع العام الأردني: دراسة ميدانية لاتجاهات العاملين**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

22. النعامي، وفاء سليمان، 2009، **وظائف إدارة الموارد البشرية ودورها في تعزيز الأداء المؤسسي دراسة ميدانية في الجامعات الحكومية الأردنية**، جامعة البلقاء التطبيقية، السلط، الأردن.

23. الهيتي، خالد عبد الرحيم، 2005، **إدارة الموارد البشرية**، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

24. بدر، رشاد، 2009، "**أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة**"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

25. برنوطي، سعاد نائف، 2007، **إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد**، ط3، دار وائل، عمان، الأردن.

26.برنوطي، سعاد نائف، ،2004، **إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد**، ط2، دار وائل، عمان، الأردن.

27.جابر، سهى، 2011، **أثر عوامل البيئة التنظيمية الداخلية على كفاءة وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي: دراسة حالة**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

28.جمعة، أحمد حلمي، وعارف، حسن صالح، وهلالي، محمد جمال، 2005، **منهج مقترح لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الشركات الصغيرة في ظل اقتصاد مبني على المعرفة**، المؤتمر العلمي السنوي الخامس، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن.

29.جواد، شوقي ناجي والشموط، محمد سالم، 2008، **إدارة سلسلة التوريد علاقات الموردين مدخل إداري**، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

30.جودة، محفوظ أحمد، 2010، **إدارة الموارد البشرية**، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

31.جودة، محفوظ و الزعبي، حسن، والياسر، منصور، 2004، **منظمات الأعمال المفاهيم والوظائف**، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

32.حسان، محمد أحمد، 2009، **إدارة سلاسل الإمداد والتوزيع**، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر.

33.حياصات، خالد محمد، 2005، **علاقة كفاءة وفاعلية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية**، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

34.درّة، عبد الباري والصباغ، زهير نعيم، 2008، **إدارة الموارد البشرية في القرن الحادى والعشرين**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

35.درّة، عبد الباري والصباغ، زهير، 2010، **إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحى نظمي**، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

36.ربابعة، علي محمد، 2003، **إدارة الموارد البشرية**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

37.رضا، أكرم، 2003، **برنامج تدريب المدربين**، ط1، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، مصر.

38.زويلف، مهدي حسن، 1998، **إدارة الأفراد مدخل كمي**، دار مجدلاوي للنشر، عمان، الأردن.

39.سالم، محمود يحيى، 2008، **الموارد البشرية: المعنى والتطبيق**، مكتبة مدبولي، القاهرة، مصر.

40.شتات، إيناس عبد الرؤوف، 2003، **دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع المؤسسي: دراسة ميدانية على البنوك التجارية القطرية، رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

41.صالح، محمد فالح، 2004، **إدارة الموارد البشرية عرض وتحليل**، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

42.عبيدات، شذى محمود إبراهيم، 2003، **واقع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

43.عقيلي، عمر وصفي، 1996، **إدارة القوى العاملة**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

44.عيسوة، هيثم حنا إلياس، 2005، **أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على مدى تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات العامة المستقلة في الأردن**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

45.مخيمر، عبد العزيز، وجودة، عبد المحسن، ومطاوع، سعد، وخشبة، ناجي، 2000، **قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ط1، سلسلة ندوات ومؤتمرات 13، القاهرة، مصر.

46.ياغي، محمد، 1986، **التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق**، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.

47.يحياوي، نعيمه، 2008، "**بطاقة الأداء المتوازن وسيلة فعالة للتقييم في المؤسسة**"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة بالجزائر، العدد 8، ص(21-52).

المراجع الأجنبية:

1. Anderson, David & Hau, Lee, 2001, **Recent Development in Supply Chain Management after the Potential not Just to Cut Costs but also to Generate New Revenues and Higher Protits,** Asct Stanford University, Vol(3).
2. Aswathappa, k., 2002, **Human Resource and Personal Management. Text and Cases,** 3rd ed., New Delhi, TataMc Grow-Hill, Publishing Company Limited, p4.
3. Atkinson, H., 2006, **Strategy Implementation: A role for the Balanced Scorecard,** Management Decision, 44(100): 1411-1460.
4. Azar, Adel, & et al., 2010, **Relationship Between Supply Chain Quality Management Practices and Their Effect on Organizational Performance,** Singapore Management Review, P.(45-68).
5. Basu, Amit, & Siems, Thomas F., 2004, **The Impact of E-Business on Supply Chain Operations: A Macro Economic Perspective, Work Paper Presented to Federal Reserve Bank of Dallas.**
6. Bratton, J., & Gold, J., 2003, **Human Resources Management: Theory and Practices,** 3rd ed., Great Britain, Press.
7. Chan, Felix,T.S. & Chan, H.k., 2005, **Simulation Modeling for Comparative Evaluation of Supply Chain Management Strategies,** International Journal of Adv Manufacturing Technology, Vol(25), P.(998-1006).
8. Charles, J., & Pineno, P., 2004, **Balanced Scorecard Application and Model Building A survey and Comparison of the Manufactured Homes and Motor Homes Industries,** Management Accounting Qarterly, Fall Vol.(6), No.(1), P. (21-28).

9. Cheng, Jao-Hong, 2010, **Inter –Organizational Relationship and Information Sharing in Supply Chains,** International Journal of Information Management.
10. Chopra, Sunil & Meindle, Peter, 2001, **Supply Chain Management**: **Strategy, Planning and Operations,** Upper Saddle River, Prentic Hall, New Jersy.
11. Christopher, Martin, 2003, **Logistics and Supply Chain Management: Strategic for Reducing Costs and Improving Service,** Prentic Hall, Pearson Education, New York.
12. Cleveland, G., Schoeder, R., & Anderson, J., 1989, **A theory of Production Competence,** Decision Science, 20(4): 655-668.
13. Coronado, A.E., Lyons, A.C., Keehoe, D.F., & Coleman, J., 2004, **Enabling Mass Customization: Extending Bulid-to-Order Concepts to Supply Chains,** Production Planning and Control, 15(4): 398-411.
14. Croxton, Keelyl, & Grakia, Dastugue, & Sebastian, J., Lambert, Douglas, 2001, **The Supply Chain Management Processes,** The International Journal of Logistics Management, Vol(12), No.(2).
15. Czinkota, M. & Others, 2001, **Marketing,** Prentic Hall, Inc., New Jersey.
16. Das, S. & Nagendra, P., 1997, **Selection of Routes in A flexible Manufacturing Facility,** International Journal of Production Economics, Vol.(48), P. (237-247).
17. Daving, William, Ebert, Norton, & Brown, Steve, 2004, **Implementing A strategic Planning Model for Small Manufacturing Firms: An Adaptation of the Balanced Scorecard,** Sam Advanced Management Journal, Winter, P. 18-23.
18. Delong, J.B., & Sumers, L.H., 2001. **The Hew Economy: Background, Historical Perspective, Question and Speculation, Economic Review,** Fourth Quarter.
19. Denisi, Angelo S., & Ricky, W. Griffin, 2001, **Human Resource Management,** 2 ed., Boston, Houghton Mifflin Company, New York.
20. Denisi, Angelo S., & Ricky, W. Griffin, 2001, **Human Resource Management,** Houghton Mifflin Company, New York.
21. Dessler, Gary, 2005, **Human Resource Management,** 10th ed.**,** Pearson Education International.

22. Devirse, l., & David, et al., 1981, **Performance Appraisal on the Line,** Wiley-Interscience Publication, New York.
23. Ding, H.B. & Lin Z., 2010, Information Sharing and Profit Allotment Based on Supply Chain Cooperation, International Journal of Production Economics, Journal Home Page: WWW.elsevier.com/Locate/ijpe .
24. Duclos, K. & Vokurka, J., & Lummus, R., 2003, **A conceptual Model of Supply Chain Flexibility,** Industrial Management and Data System, Vol.(103), No.(6), P.(446-456).
25. Frohlich, M.T., 2002, **E-Integration in the Supply Chain: Barriers and Performance,** Decision Science, 33(4): 537-556.
26. Fynes, B. & Voss, C., & Burca, S., 2005, **The Impact of Supply Chain Relationship Dynamic on Manufacturing Performance,** International Journal of Operations & Production Management, Vol.(25), P.(6-19).
27. Gerwin, D., 1993, **Manufacturing Flexibility: A strategic Perspective,** Management Science, 39(4):395-410.
28. Gowen, Charles, & Tallon, William, 2003, **Enhancing Supply Chain Practices through Human Resource Management,** The Jouurnal of Management Development, 32.
29. Gunasekaran, A. & Yusuf, Y., 2002, **Agile Manufacturing: A taxonomy of Strategic and Technological Imperatives**, International Journal of Production Research, 40(6): 1357-1385.
30. Haight, Brent, 2003, **The Perils of Supply Chain Management,** Journal of Management, Vol. (183), Issue 8.
31. Hanna, D., 1988, **Designing Organizational for Hig Performance,** Addison Wesley Publishing Company, England.
32. Hatmoko, Jatiutomo & Scott, Stephen, 2010, **Simulating the Impact of Supply Chain Management Practices on the Performance of Medium-sized Building Project,** Construction Management and Economic, Vol.(28), P.(35-49).
33. Hendrick, Kevin, & Menor, Larry & Wiedman, Christine, 2004, **The Balanced Scorecard: To Adopt or not to Adopt?,** Ivey Business Journal, November, December, Pp. 1-18.
34. Horngern, C., et al., 2000, **Cost Accounting,** Prentic Hall International, U.S.A., P. 24.

35. Hult, G.T.M., & Ketchen, D.J., & Sloter, S.F., 2004, **Information Processing, Knowledge Development, and Strategic Supply Chain Relationship,** Academy of Management Journal, Vol. (47), No.(2), P.(241-253).
36. Hutt, M. & Spen, T., 2001**, Business Marketing Management**, 7th ed., Orland: Harcourt college.
37. Huyon, J.H. & Abu, B.H., 1992, **A unifying Framework Manufacturing Flexibility,** Industrial Management and Data System, 103(6):646-656.
38. Ivancevich, John M., 2004, **Human Resource Management,** 9**th** ed., The Mc Graw-Hill Companies.
39. Jones, Gareth, 2001, **Organizational Theory,** Text and Cases, 3rd ed., Prentic-Hall Inc.
40. Juscine, V. & Girgaite, V., 2011, **Relationship Marketing Practice in Lithuanian Logistics Organization,** Baltic Journal of Management, Vol.(6), No.(1), P.(71-88).
41. Jusoh, R.D., N., Ibrahim & Y. Zaiundding, 2006, **Assessing the Alignment Between Business Strategy and Use of Multiple Performance Measures Using Interaction Approach,** The Business Review, Combridge, 5(1): 51-60.
42. Kalakota, R. & Robbins, M., 2000, **E-Business 2.0 : Readmap Success,** Addison-wesely Information Technology Series, Addison-Wesely, Boston, M.A.
43. Kaplan, R., & Norton, D., 2004, **The Strategy Map: Guide to Aligning Intangible Assets,** Strategy and Leadership, 23(5): 1-17.
44. Kaplan, Robert S., & Norton,D., 1992, **The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance,** Harvard Business Review,(71-79).
45. Kaplan, Robert S., & Norton,D., 1996, **The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action,** Harvard Business School Press**,** September, P. (322-326)**.**
46. Kaplan, Robert S., & Norton,David P., 1996, **The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action,** Boston, Harvard Business School Press**,** P. (78).
47. Kim, Saugman, 2004, **An Empirical Investigation of the Impact of Electronic Commerce on Supply Chain Management: A Study in the HealthCare Industry,** Unpublished ph. D. Dissertation, The University of Nebraska.

48. Kimbal, E.& Bullington, S., 2005, **Stronger Supply Chain Relationships: Learning from Research on Strong Families,** Supply Chain Management an International.
49. Kopczak, Laura Rock & Johnson, M., Eric, 2003, **The Supply Chain Management Effect- MIT Sloan Management Review.**
50. Laudon, Kenethc, & Laudon, Jan Price, 1999, **Essentials of Management Information System,** 3rd ed., Prentic Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
51. Lee, H. & Whang, S., 2000, **Information Sharing in Supply Chain,** International Journal of Technology Management, 20(3/4)"373-387.
52. Lee, S., & Hong, S., 2002, **An Enterprise-Wide Knowledge Management System Infrastructure,** Industrial Management & Data System, 102(1): 17-25.
53. Leede, Jan De, & Looise, Jan Kess, 2005, **Innovation and HRM: Towards An Integrated Framework, Creativity and Innovation Management,** Vol. (14), No.(2), p.(108-115).
54. Lewis, M. & Slack, N., 2003, **Operations Management: Critical Perspective on Business and Management,** Four Volumes, Routledge.
55. Li, S. & Ragu-Nathan, B. & Ragu-Nathan, T.S., Rao, S.S., 2006, **The Impact of Supply Chain Management Practices on Competitive Advantage and Organizational Performance,** The International Journal Management Science, 34: 107-124.
56. Licberman, M. & Montgomery, D., 1988, **First Mover Advanteges,** Strategic Management Journal, 9(1): 41-58.
57. Mara-Mong, Carlo A., 2007, **Acontingency Model of Web-Based Ec Use: Asupply Chain Approach,** Unpublished Ph.D. Dissertation, Toledo University.
58. Markus, M.L., 2000, **Paradigm Shifts-E-Business and Business System Integration,** Communications of the Association for Information System, Vol. (4), No. (10), p.(1-45).
59. Matchetta, John& Lee, Hau, 2004, **Leveraging of Supply Chain to Create and Sustain A high Performance Ascet,** Vol.6.
60. McDonald, L., 1993, **Setting New Standards For Customer Advocacy,** Journal of Business Strategy, 14(1): 11-15.

61. Melnyk, Steven A., et al., 2009, **Mapping the Future of Supply Chain Management Adelph Study,** International Journal of Production Research, P. (4629-4653).
62. Moberg, C.R., Cutler, B.D. & Gross A., Speh, T.W., 2002, **Identifying Antecedents of Information Exchange Within Supply Chains,** International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, Vol.(32), No.(9), P.(755-770).
63. Monczka, Robert, Trent, Robert& Handfield Robert, 2002, **Purchasing and Supply Chain Management,** South western, Thomas Learning, U.S.A.
64. Mondy, R. Wayne, & Robert M., Noe, 2005, **Human Resource Management,** 9th ed., N.J. Pearson Prentic Hall.
65. Narasimhan, R., and Das, A., 2000, **An Empirical Examination of Sourcing Role in Developing Manufacturing Flexibilities,** International Journal of Production Research, Vol.(38), No.(4), P.(875-893).
66. Neely,A., 1998, **Measuring Business Performance Why, What and How,** Economist Books, London.
67. New, S., & Ramsay, J., 1997, **A critical Appraisal of Aspects of the Lean Approach,** European Journal of Purchasing and Supply Chain Management, Vol.(2), p.(93-102).
68. Noe, Raymond, 2009, **Employee Training and Development,** 4th ed., Mc Graw-Hill International Edition.
69. Osman, et al., 2011, **The Relationship Between Human Resource Practices and Firms Performance: An Empirical Assessment of Firms in Malaysia,** Business Strategy Series, Vol.(12), P. (41-48).
70. Pandy, V.C. & Garg, Ravi Shanka S.K., 2010, **Impact of Information Sharing on Competitive Strength of Indian Manufacturing Enterprises an Empirical Study,** Business Process Management Journal, 16: (2) : 226-243.
71. Prater, E. & Biehl, M., & Smith, M., 2001, **International Supply Chain Agility: Tradeoffs Between Flexibility and Uncertainty,** International Journal of Operation and Production Management, 21(5/6): 823-839.
72. Pujawan, I.N., 2004, **Assessing Supply Chain: Flexibility A conceptual Framework and Case Study,** International Journal of Integrated Supply Management, Vol. (1), No.(1), P.(79-97).

73. Robbins, Stephen & Decenzo, David, 2010, **Human Resource Management,** 10th ed., John Wiley and Sons, Inc.
74. Robbins, Stephen & Judge, Timothy, 2009, **Organizational Behavior**, 13th ed., Pearson Education International.
75. Robinson, W., Fornell, C., & Sullivan, M., 1992, **Are Market Pioneers Intrinsically Stronger than Later Intrants?,** Strategic Management Journal, 13(6): 609-624.
76. Saad, Jones M., & James, P., 2002, **A review of the Progress Towards the Adoption of Supply Chain Management (SCM) Relationships in Construction,** European Journal of Purchasing and Supply Chain Management, Vol.(8), No.(3), P.(173-183).
77. Sastry, K., 1988, **Performance Evaluation Models for Public Enterprise,** The Management Account, Vol.(23), No.(6). P(433).
78. Scannel, Thomas V., & Vickery, Shawnee, Droge, Cornelia, 2000, **Upstream Supply Chain Management and Competitive Performance in the Automotive Supply Industry,** Journal of Business Logistics, 21(1):23-48.
79. Scott, J.E., 2000, **Facilitating Inter Organizational Learning With Information Technology,** Journal of Management Information System, Vol.(17), No.(2), P.(81-113).
80. Sethi, A. & Sethi, S., 1990**, Flexibility in Manufacturing: A survey,** International Journal of flexible Manufacturing System, 2(4):289-328.
81. Sekaran, Uma, (2003). Research Methods for Business: A Skill Building Approach, 4th edition, John Willey & Sons Inc, New Jersey.
82. Seuring, Stefan & Muller, Martin, 2008, **Form Aliterature Review to Aconceptual Framework for Sustainable Supply Chain Management, Journal of Cleaner Production**, Vol.(16), p.(1699-1710).
83. Shapiro, Carl & Varnian, Hall R., 1999, **Information Rules: A strategic Guide to Network.**
84. Slack, N., & Lewis, M., 2002, **Operation Strategy,** Prentic Hall.
85. Stank, Theodore p., Keller, Scott B. & Daugherty, Patricla, j., 2001, **Supply Chain Collaboration and Logistics Service Performance,** Journal of Business Logistics, Vol.(22), No.(1), P.(29-48).
86. Stone, Raymond, 2002, **Human Resource Management,** 4th ed., John Wiley and Sons.

87. Straub, D.w, Rai, A. & Klein, R., 2004, **Measuring Firms Performance at the Network Level: Anomology of the Business Impact of Digital Supply Network,** Journal of Management Information System, Vol.(21), No.(1), P.(83-114).

88. Su, Q., Song, Y. & Li, Z., Dang, J., 2008, **The Impact of Supply Chain Relationship Quality on Cooperative Strategy,** Journal of Purchasing and Supply Management, Vol.(14), P.(263-272).

89. Suhong, Lia, & et al., 2006, **The Impact of Supply Chain Management Practices on Competitive Advantages and Organizational Performance,** The International Journal of Management Science, Omega 34 : (107-124).

90. Tan,K.c., 2002, **Supply Chain Management Practices, Concerns and Performance Issues**, The Journal of Supply Chain Management, Vol.(38), No.(1), P.(42-53).

91. Tanoury, M.D., 2002, Missing the Market: Why Customer Relationship Management Plan Fail?, http://www.computerworld.com .

92. U.S., Foundation for Performance Management, 2004, **Attributes of Good Scorecard Performance System, USA: U.S. Foundation for Performance Measurement.**

93. Upton, D., 1994, **The Management of Manufacturing Flexibility,** California Management Review, Vol.(36), No.(1), P.(72-89).

94. Vanichincha, Assadej, & Legel, Barbara, 2010, **The Impact of Total Quality Management on Supply Performance,** International Journal of Production Research, P. 3405-3424.

95. Vickery, S. & Drog, C., & Markland, R., 1997, **Dimension of Manufacturing Strength in the Furniture Industry,** Journal of Operations Management, 15(3):17-30.

96. Vickery, S., Calantone, R. & Droge, C., 1999, **Supply Chain Flexibility: An Empirical Study,** the Journal of Supply Chain Management, 35(1):16-24.

97. Vokurka, R., & O'leary-Kelly, S., 2000, **A review of Empirical Research on Manufacturing Flexibility**, Journal of Operation Management, 18(4):16-24.

98. Wang, Keh, et al., 2012, **Integrating Human Resource Management and Knowledge Management: from the View Point of Core Employees and Organizational Performance,** International Journal of Organizational Innovation, Vol.(5), P.(109-137).

99. Webster, M., 2002, **Supply System Structure, Management and Performance: A conceptual Model,** International Journal of Management Reviews, Vol.(21), No.(2), P.(173-191).

100. Yu, M.M. & Ting, S.C., & Chen, M.C., 2010, **Evaluating the Cross-Efficiency of Information Sharing in Supply Chains,** Expert System with Applications, Vol.(37), P. (2891-2897).

101. Zhang, Q., Vonderembse, M.A. & Lim, J-S., 2003, **Manufacturing Flexibility: Defining and Analyzing Relationships Among Competence, Capability, and Customer Satisfaction,** Journal of Operation Management, Vol.(21), No.(2), P.(173-191).

102. Zhou, H. & Benton, W.C., 2007, **Supply Chain Practices and Information Sharing,** Journal of Operations Management, 25: 1348-1365.

ملحق رقم (1)

الإستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم

حضرة السيد/السيدة.......................المحترم/المحترمة

تحية طيبة وبعد...

تقوم الباحثة بإعداد دراسة بعنوان (العلاقة ما بين تكامل إدارة الموارد البشرية وممارسات إدارة سلسلة التوريد وأثرها على الأداء المؤسسي "دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الكيميائية الأردنية") وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال_ جامعة البلقاء التطبيقية.

لذا يرجى التكرم بقراءة كل فقرة من فقرات الاستبيان بعناية تامة والإجابة عنها بدقة وموضوعية، نظراً لما تتمتعون به من خبرة ودراية تامة في هذا المجال، ولما في ذلك من أثر كبير على صحة النتائج التي ستتوصل إليها الدراسة، علماً بأن المعلومات الواردة خلالها ستعامل بسرية تامة وموضوعية وسوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط ، ومؤكداً لكم احترامي وتقديري لما تهبوني إياه من وقتكم الثمين.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،

بإشراف

الأستاذ الدكتور مروان النسور

الدكتور محمد أبو رمان

الباحثة

شروق أحمد عواد الحياري

Shorooq_alhiary@yahoo.com

الجزء الأول: المعلومات العامة

أرجو التكرم بوضع إشارة (X) مقابل الإجابة المناسبة :-

الخصائص التنظيمية للشركات :

1- حجم الشركة : ☐ صغيرة ☐ متوسطة ☐ كبيرة

2- عمر الشركة : ☐ 1-5 سنوات ☐ 6-10 سنوات

☐11-15 سنة ☐16 -20 سنة

☐21 سنة فأكثر

الخصائص الشخصية والوظيفية:

3- النوع الاجتماعي ☐ذكر ☐ أنثى

4- العمر ☐أقل من 20 سنة ☐20 سنة – أقل من 30 سنة

☐ 40 سنة فأكثر ☐ 30 – أقل من 40 سنة

5- المؤهل العلمي ☐الثانوية العامة فأقل ☐بلوم كلية مجتمع

☐ بكالوريوس ☐دبلوم عالي

☐درجة الماجستير ☐درجة الدكتوراه

6- الخبرة ☐ أقل من خمس سنوات ☐ 5-10 سنوات

☐ 10-15 سنة ☐16 سنة فأكثر

الجزء الثاني:

أولاً: مدرج أدناه بعض الأسئلة المتعلقة بوظائف إدارة الموارد البشرية، يرجى التكرم بوضع إشارة (×) في المربع الذي يعكس إجابتك ولتكن المصداقية والموضوعية عنوان إجابتك:

الرقم	الفقـــــــــرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أولا : تخطيط الموارد البشرية :						
1	تتبنى إدارة الموارد البشرية أسلوب التخطيط طويل الأمد.					
2	تحلل الشركة البيئة الداخلية والخارجية لتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية واستقطابها.					
3	توفر الشركة وصف وظيفي واضح لإدارة الموارد البشرية لكل وظيفة.					
4	توازن الشركة ما بين الموارد البشرية المتاحة والمطلوبة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية.					
5	تسهم عملية تحديد الأهداف بحفز العاملين.					
ثانيا: الاختيار والتعيين :						
6	تضع الشركة معايير موضوعية للمفاضلة بين المتقدمين للوظيفة الشاغرة عند التخطيط لعملية التعيين.					
7	تقوم الشركة بالتأكد من تحقيق المرشحين لشروط الوظيفة.					
8	يتم اختيار الموظفين وفقا لمؤهلاتهم وقدراتهم.					
9	يتم اختيار الموظف بما يتلائم مع الاحتياجات الوظيفية.					
10	يساهم الاختيار السليم للموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي.					
ثالثا: التدريب						
11	توفر الشركة برامج تدريبية باستمرار.					
12	تحدد الشركة احتياجاتها التدريبية بانتظام.					
13	تربط الشركة برامج تدريب العاملين بإستراتيجيتها وأهدافها.					
14	تعد الشركة المدربين ليقوموا بتدريب زملائهم.					
15	يساهم التدريب في تطوير كفاءة العاملين.					

الرقم	الفقــــــــــــرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
رابعا: تقييم الأداء :						
16	تعد معايير تقييم أداء العاملين واضحة.					
17	تطبق الشركة نظام تقييم الأداء على جميع العاملين.					
18	يشمل نظام تقييم الأداء على معلومـــات تتعلـــق بتحقيـــق أهداف الشركة.					
19	يتلقى العاملين تغذية راجعة حول مستوى أدائهم.					
20	يلتـــزم العـــاملين فـــي الـــشركة بـــالقوانين والأنظمـــة وأخلاقيات العمل.					

ثانياً: يتعلق هذا الجزء بممارسات إدارة سلسلة التوريد، الرجاء وضع إشارة (×) في المربع الذي يعكس إجابتك ولتكن المصداقية والموضوعية عنوان إجابتك :

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أولا: الاتصالات وتبادل المعلومات:						
21	تتواصل الشركة مع الموردين باستمرار.					
22	تتعامل الشركة مع مورديها بشفافية.					
23	تتوفر قنوات اتصال رسمية بين الشركة ومورديها.					
24	يتم تبادل المعلومات بين الشركة ومورديها في الوقت المناسب.					
25	تتسم المعلومات المتبادلة بين الشركة ومورديها بالشمولية بما يخص مجال العمل.					
26	تتسم المعلومات المتبادلة بين الشركة ومورديها بالملائمة.					
27	تتسم المعلومات المتبادلة بين الشركة ومورديها بالدقة.					
ثانيا: الشراكة مع الموردين:						
28	تعتبر الشركة الجودة أساس معيار اختيار الموردين.					
29	تعمل الشركة على مساعدة مورديها لتحسين نوعية المدخلات.					
30	تشرك الشركة الموردين في برامج تحسين المنتجات والخدمات.					
31	تطلع الشركة الموردين على خططها الانتاجية.					

ثالثا: مرونة التوريد:						
32	يملك الموردين القدرة لتوريد أنواع مختلفة من المواد.					
33	يتمكن الموردين من تسليم الطلب المستعجل عند الحاجة.					
34	تقوم الشركة بطلبات شراء منفصلة حسب الحاجة.					
35	تعمل الشركة على اختيار وسائل نقل المواد من الموردين.					
رابعا: العلاقات مع الزبائن:						
36	تقوم الشركة بقياس رضا عملائها باستمرار.					
37	تعمل الشركة على تحديد العناصر الأساسية لبناء علاقتها بالعملاء.					
38	تقوم الشركة بتلبية طلب العميل بأسرع وقت ممكن.					
39	يوجد لدى الشركة قنوات اتصال دائمة مع العملاء.					

ثالثاً: يتعلق هذا الجزء بالأداء المؤسسي، الرجاء وضع إشارة (×) في المربع الذي يعكس إجابتك ولتكن المصداقية والموضوعية عنوان إجابتك:

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
40	تستجيب الشركة للمتغيرات التكنولوجية.					
41	تعد سمعة منتجات الشركة مناسبة.					
42	تتسم الحصة السوقية للشركة بالزيادة.					
43	يوجد تزايد في أعداد العاملين باستمرار.					
44	يتم إنجاز الأداء وفق جدول زمني محدد.					
45	تستخدم الشركة مقاييس الأداء لتزويد العاملين بالتغذية الراجعة حول مستوى أدائهم.					
46	تعتمد المنظمة على التعلم المستمر في عملياتها الداخلية.					
47	تتبنى المنظمة سياسة ممارسة الأنواع المختلفة من التعلم المرتبطة بأنشطتها.					
48	تسهم ممارسات إدارة الموارد البشرية في إكساب العاملين طرق عمل جديدة.					
49	تتبنى الشركة إكساب المعرفة للعاملين لتحسين أدائها.					
50	يتم الاعتماد على تطوير العاملين لتحقيق أهداف الشركة.					

51	تحرص الشركة على التخلص من الطرق التقليدية في العمل.					
52	تحرص الشركة على دعم الأفكار الجديدة التي يقدمها العاملين.					
53	تتوقع الشركة حاجات الزبون وتعكسها في منتجاتها.					
54	تسهم ممارسات إدارة سلسلة التزويد في خفض الوقت المحدد لإنجاز الأعمال.					
55	تمكن وظائف إدارة الموارد البشرية وإدارة سلسلة التزويد من خفض تكاليف العمل.					

مع الشكر والتقدير لتعاونكم

الباحثة

ملحق رقم (2)

أسماء المحكمين

اسم الدكتور	الدرجة العلمية	الجامعة
أكثم الصرايرة	أستاذ دكتور	جامعة البلقاء التطبيقية
حسن الزعبي	أستاذ دكتور	جامعة العلوم التطبيقية
فراس الشلبي	أستاذ مساعد	جامعة البلقاء التطبيقية
مازن قطيشات	أستاذ مساعد	جامعة البلقاء التطبيقية
هيثم الشبلي	أستاذ مشارك	جامعة البلقاء التطبيقية
محمد النسور	أستاذ مساعد	جامعة البلقاء التطبيقية
غازي وشاح	أستاذ مساعد	جامعة البلقاء التطبيقية
حمزة الشعار	أستاذ مساعد	جامعة البلقاء التطبيقية

ملحق رقم (3)

أسماء الشركات الصناعية الكيميائية الأردنية في محافظة البلقاء

الرقم	الإسم	المهنة	الاسم التجاري
1	الشركة المتحدة لصناعة الأدوية البيطرية	أدوية بيطرية	الشركة المتحدة لصناعة الأدوية البيطرية
2	مؤسسة صناعات الكيماوية الأردنية	صناعات كيماوية	سالتوس لصناعات الكيماويات الزراعية
3	نلي عبد النور عواد قاقيش	مصنع كيماويات ومنظفات	مؤسسة النمران التجارية
4	محمد صالح عبد الكريم الحديدي	صناعة الأسمدة واستيراد وتصدير	مؤسسة محمد صالح الحديدي فروع
5	الشركة العربية لصناعة الأدوية	مصنع شركة أدوية	الشركة العربية لصناعة الأدوية
6	مؤسسة نهر الأردن للأدوية البيطرية	تجارة الأدوية البيطرية	مؤسسة نهر الأردن
7	مؤسسة الفلك/سامي متولي وشريكه	صناعة المنظفات ومواد التجميل	مؤسسة الفلك للمنظفات
8	السيدة فاتنة عرسان رشيد	صناعة المنظفات الكيماوية	الأزرق الحقيقي للكيماويات
9	البحر الأحمر للصناعات الكيماوية	صناعات كيماوية	البحر الأحمر للصناعات الكيماوية
10	الأردنية لتجهيز الأسمدة وتعبئتها/فرع2	مصنع أسمدة	الشركة الأردنية لتجهيز الأسمدة وتعبئتها
11	مجمع استرا الصناعي للأسمدة والمبيدات الزراعية	صناعة وإنتاج الأسمدة الزراعية	مجمع استرا الصناعي للأسمدة والمبيدات الزراعية



Abstract

The Relationship Between Integration of Human Resources Management and Practices of Supply Chain Management and their Impact on Organizational Performance

"An Applied Study on the Jordanian Industrial Chemical Companies"

By

Shorooq Ahmad Awad Alhiary

Supervisor

D. Marwan M.A. Nsour

(Professor)

Participant Supervisor

D. Mohammed A. Abu Romman

(assistant Professor)

The aim of this thesis was to identify the relationship between integration of human resources management and practices of supply chain management and their impact on organizational performance in jordanian industrial chemical companies.

The study community consisted of the workers on the jordanian industrial chemical companies in balqa governorate where numbered (156) individuals in human resources management and supply chain management.

The study found the most important following results:

1. This research proved that their is a relationship between the practices of human resources management and supply chain management, as the process of evaluating performance of employees is associated more with supply chain management practices and are making integration on their performance.
2. The study showed that there is a statistically significant effect at the level of significance a<=0.05 for the relationship between human resources management and practices of supply chain management on organizational performance.

In light of results he this study provided a series of recommendations, among the most important we:

1. Comical companies should Follow clear fair and objective standards, so that it will help to encourage employees and reward creators, and this contributes in improving the level of organizational performance.

2. Due to large numbers of variables related to practices of supply chain, the researcher suggests that future studies should include dimensions and other variables not mentioned the current study, such as: supplier certification, supplier integration, buying time, choice of supplier.